



Planeamento Estratégico para Abertura e Implementação de um Ginásio Desportivo

Vasco Vilas Boas Amador

Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.

Orientada pelo Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva
Coorientada pelo Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, dezembro 2014



Planeamento Estratégico para Abertura e Implementação de um Ginásio Desportivo

Vasco Vilas Boas Amador

Orientada por Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva
Coorientada pelo Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira

Porto, dezembro 2014

Resumo

A crise instaurada desde o ano de 2008 foi sentida em todos os setores económicos, particularmente na indústria *fitness*, dado não ser considerada como um bem essencial e devido às variáveis a que está exposta. De forma a superar estas adversidades, esta indústria tem procurado adaptar-se às exigências do mercado, desenvolvendo mensalidades mais apelativas, criando novas modalidades, minimizando custos com o pessoal e otimizando os seus processos.

Contudo, existe uma crescente preocupação com a saúde da população e a atividade física é cada vez mais procurada. Assim, é nesta realidade que este estudo foi desenvolvido, pretendendo apresentar um planeamento estratégico para a criação de um ginásio de musculação e *Crossfit*, com uma área reservada para serviços de *SPA* e acompanhamento nutricional dos clientes.

O mesmo planeamento é apoiado com base numa revisão bibliográfica e tem como referência de mercado um estudo efetuado através de um questionário aos Ginásios desportivos da cidade do Porto.

No processo de análise dos resultados obtidos através do questionário constatou-se que, apesar de o elevado nível de saturação do Ginásios de musculação, a modalidade do *Crossfit* já se desenvolveu de tal modo que cerca de 22% das organizações já detêm um espaço próprio para a prática desta modalidade.

O estudo das necessidades de adaptação pelo impacto da crise económica permitiram observar que, apesar deste clima, quase 70% dos Ginásios de Musculação conseguiam obter lucro. A variação dos clientes foi outra variável presente no estudo, bem como, quais as ferramentas de adaptação utilizadas pelas organizações para se adaptar a este clima.

Para além da abordagem bibliográfica, do planeamento estratégico e da análise de mercado, este estudo pretende verificar se o investimento na indústria *fitness* poderá ser um investimento viável dadas as circunstâncias económicas que o país atravessa.

Palavras-chave: Planeamento estratégico; implementação estratégica; planeamento de estratégia; abertura ginásio desportivo.

Abstract

All the economic sectors felt the 2008 economic crisis, including the fitness industry, once it isn't seen as a crucial day life factor and also due to the several variables to which is exposed. To overcome these adversities, this industry has been looking for a way to adapt to the markets by developing more appealing fees, minimizing staff costs and optimizing its processes.

However, physical activity is much more wanted now, as the preoccupation with the populations health increases. This is the main reason for the creation of this study, looking to create a *Crossfit* and bodybuilding Gym, with a *SPA* and nutritional attention alongside every client.

The planning is supported taking a bibliographic vision in consideration, and has a study made after several inquiries to sports gyms from the same city as a market reference.

On the process of analyzing the results obtained from the survey it was found that despite the high level of saturation of the Gyms organizations , the mode of *Crossfit* has already developed such that about 22 % of organizations already has a space for the practice of this sport .

The study of adaptation needs by the impact of the economic crisis led to note that , despite this climate, almost 70% of Gyms obtained profit . The range of customers was another variable in this study as well, which adaptation tools used by organizations to adapt to this climate.

Besides the bibliographic approach, strategical planning and market analysis, this study intends to verify if an investment in the fitness industry would be a viable option considering the economical circumstances our country is going through.

Key words: Strategic planning; Strategic implementation; sports gym opening.

Resumen

La crisis establecida desde el año 2008 se ha sentido en todos los sectores económicos, particularmente en la industria del *fitness*, no puede considerarse como la causa principal, debido a las variables que se exponen. Para superar estas adversidades, esta industria ha intentado adaptarse a las necesidades del mercado, desarrollo de una matrícula más atractiva, creando nuevas formas, minimizando los costos y optimizando sus procesos.

Sin embargo, hay una creciente preocupación por la salud de la población y la actividad física es cada vez más buscada. Entonces, esta es la realidad en la que este estudio se basa, con la intención de presentar una planificación para la creación de un gimnasio de musculación y *Crossfit*, con una zona reservada para servicios de *SPA* y seguimiento nutricional de los clientes.

La planificación de la misma se apoya sobre la base de una revisión de literatura y mercado de referencia a un estudio realizado a través de un cuestionario a los clubes deportivos de la misma ciudad.

En el proceso de análisis de los resultados obtenidos de la encuesta se encontró que a pesar del alto nivel de saturación de los gimnasios de culturismo, el modo de *Crossfit* ya ha desarrollado de tal manera que alrededor del 22 % de las organizaciones ya cuenta con un espacio para el la práctica de este deporte.

El estudio de las necesidades de adaptación por el impacto de la crisis económica llevó a observar que, a pesar de este clima, casi el 70 % de los gimnasios de culturismo obtuvo ganancias. La gama de clientes fue otra variable en este estudio, así, que las herramientas de adaptación utilizadas por las organizaciones para adaptarse a este clima.

Además de un estudio de datos bibliográficos, planteamiento estratégico y análisis de mercado, este estudio pretende comprobar si la inversión en la industria del *fitness* podría ser una inversión viable dada las circunstancias económicas que vive el país.

Palabras clave: planificación estratégica; implementación estratégica; estrategia de planificación; apertura gimnasio de deportes;

Agradecimentos

Aos meus pais por proporcionarem as melhores condições para a realização dos meus estudos acadêmicos.

Ao resto da minha família, em especial aos meus avós, pela ajuda e, sobretudo, pelo amor demonstrado desde sempre.

Aos professores e orientadores Doutor Eduardo Sá e Silva e Mestre Adalmiro Pereira pela sua paciência, apoio e dedicação que permitiram desenvolver e consolidar os conhecimentos para a execução da dissertação.

À minha namorada, Sandra Lopes, pela persistência, ajuda e partilha dos bons e maus momentos.

À Vânia Soares pela opinião, ajuda e pelos bons momentos passados no decorrer da elaboração da dissertação de mestrado.

Ao Carlos Jorge Santos, Diogo Pinto, João Paixão e Carlos Góis pela amizade demonstrada e pelo apoio dado.

Ao Professor João Carvalho pelos bons conselhos na área *fitness* e pelas observações realizadas ao questionário.

Lista de Abreviaturas e Siglas

€ - Euro;

AGAP – Associação de Ginásios e Academias de Portugal;

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte;

BSC – *Balanced Scorecard*;

CEF – Centro de Educação Física;

EDP – Energias de Portugal;

EUA – Estados Unidos da América;

FCS – Fatores Críticos de Sucesso;

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação;

I&D – Investigação e Desenvolvimento;

INE – Instituto Nacional de Estatística;

Km – Quilómetro;

M² – Metro quadrado;

Matriz ADL – Matriz Arthur D. Little;

Matriz BCG – Matriz *Boston Consulting Group*;

Matriz GE/McKinsey – Matriz *General Electric/McKinsey*;

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;

PEST – Políticos legais, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas;

PIB – Produto Interno Bruto;

PT – *Personal Trainer*;

SBU – *Strategic Business Unit*;

SWOT – *Strengths* (pontos fortes), *Weakness* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças);

TAEG – Taxa Anual Efetiva Global;

TIR – Taxa Interna da Rentabilidade;

UEN – Unidade de Estratégia de Negócio;

USD – Dólar;

VAL – Valor Atual Líquido.

Índice

Resumo.....	v
Abstract	vii
Resumen.....	ix
Agradecimentos	xi
Lista de Abreviaturas e Siglas	xiii
Índice	xv
Lista de Anexos.....	xix
Índice de Figuras	xxi
Índice de Tabelas.....	xxiii
Introdução.....	1
Capítulo I – Estratégia e Planeamento Estratégico	5
1.1. Conceituando a Estratégia	7
1.1.1. A origem da palavra Estratégia	7
1.1.2. A origem militar da palavra Estratégia	7
1.1.3. Contexto empresarial.....	7
1.2. Planeamento Estratégico	8
1.2.1. Conceito de Pensamento Estratégico	8
1.2.2. Conceito de Planeamento Estratégico	8
1.2.3. Missão, Visão e Objetivos.....	9
1.2.4. Opções Estratégicas	9
1.2.5. Tipos de Estratégia	11
Capítulo II - Envolvente Empresarial e Ferramentas de Análise	17
2.1. Envolvente Empresarial.....	19
2.1.1. Ambiente Externo	19
2.1.2. Ambiente Interno	20
2.2. Ferramentas de Análise dos Ambientes.....	21
2.2.1. Ambiente Externo	21
2.2.2. Ambiente Interno	26
2.2.3. Análise <i>SWOT</i>	28
2.2.4. Grupos Estratégicos.....	33
Capítulo III - Modelo de Análise de Portfólios.....	37
3.1. Modelos de Análise	39
3.1.1. Ciclo de Vida dos Produtos.....	39

3.1.2.	Matriz produto-mercado.....	41
3.1.3.	Matriz Ansoff.....	41
3.1.4.	Matriz BCG.....	43
3.1.5.	Matriz GE/McKinsey.....	46
3.1.6.	Matriz ADL.....	47
Capítulo IV - Formulação, Implementação e Controlo da Estratégia.....		51
4.1.	Formulação, Implementação e Controlo	53
4.1.1.	Formulação estratégica	53
4.1.2.	Implementação da Estratégia	55
4.1.3.	Controlo da Estratégia.....	56
Capítulo V – Apresentação da Organização		59
5.1.	Enquadramento da atividade de negócio	61
5.1.1.	<i>Evolução da indústria Fitness</i>	61
5.2.	A Organização Desportiva – <i>Cuca Fitness</i>	63
5.2.1.	Missão, Visão e Objetivos.....	64
5.2.2.	Descrição do serviço.....	65
5.2.3.	Preçário e Horário	66
5.2.4.	Descrição de público-alvo	67
5.2.5.	Análises do meio envolvente	68
5.2.6.	Descrição da Concorrência.....	81
5.2.7.	Recursos Humanos.....	92
5.3.	Finanças.....	92
5.3.1.	Volume de Negócios.....	93
5.3.2.	Fornecimento de Serviços Externos.....	94
5.3.3.	Gastos com pessoal.....	95
5.3.4.	Investimento	96
5.3.5.	Financiamento.....	96
5.3.6.	Demonstração de resultados	97
5.3.7.	<i>Cash flows</i> operacionais.....	97
5.3.8.	Plano Financeiro.....	98
5.3.9.	Balanço Previsional	99
5.3.10.	Avaliação	100
5.4.	Enquadramento Legislativo.....	101
5.4.1.	Seguros.....	101

5.4.2.	Música	102
5.4.3.	Câmara Municipal	103
5.4.4.	Livro de reclamações.....	103
5.4.5.	Certificado de qualidade para mensagens	103
5.4.6.	Legislação	103
5.5.	Plano de <i>Marketing</i>	104
5.5.1.	Sumário Executivo.....	104
5.5.2.	Situação atual do <i>Marketing</i>	105
Capítulo VI - Conclusões e Recomendações Futuras		107
Referências bibliográficas		113
Anexos		121

Lista de Anexos

Anexo I – Questionário	122
Anexo II – Resultados questionários	126
Anexo III – Definição de Estratégia	127
Anexo IV – Valorização saúde	128
Anexo V – Número de clientes	129
Anexo VI – Ferramentas análise de satisfação	130
Anexo VII – Nível de satisfação dos clientes	131
Anexo VIII – Espaço próprio para Crossfit	132
Anexo IX – População residente Freguesia Foz do Douro	133
Anexo X – Custos aparelhos musculação	134
Anexo XI – Recursos Humanos	136
Anexo XII – Simulação financiamento	137
Anexo XIII – Simulação do seguro	138

Índice de Figuras

Figura 1 - Estratégias Genéricas de Porter.....	12
Figura 2 - Estratégias Híbridas.....	14
Figura 3 - Ambiente Geral das Organizações.....	20
Figura 4 - Análise PEST.....	21
Figura 5 - Cinco Forças de Michael Porter	26
Figura 6 - Cadeia de Valor	28
Figura 7 – Identificação do perfil de concorrente.....	34
Figura 8 - Ciclo de Vida de Produto/Serviço.....	39
Figura 9 - Matriz Produto Mercado.....	41
Figura 10- Matriz BCG	44
Figura 11 - Desenvolvimento Matriz BCG.....	45
Figura 12 - Matriz Ge/McKinsey.....	46
Figura 13 - Matriz ADL	49
Figura 14 - Orientações estratégicas Matriz ADL	49
Figura 15 - Escolhas Estratégicas.....	54
Figura 16 - Exemplo <i>Balanced Scorecard</i>	57
Figura 17 - Cadeia de Valor Cuca <i>Fitness</i>	71
Figura 18 - Projeções 2013-2015.....	72
Figura 19 - Projeção desemprego em Portugal	73
Figura 20 - Afuência aos Ginásios por Distrito em Portugal	74
Figura 21 - Percentagem da população que realizou dieta nos últimos 12 meses	75
Figura 22 - SWOT (Oportunidades e Ameaças) Cuca <i>Fitness</i>	80
Figura 23 - Mensalidade livre-trânsito	81
Figura 24 - Mensalidades <i>offpeak</i>	82
Figura 25 - <i>Crossfit</i> modalidade rentável	84
Figura 26 - Formação de <i>Club Manager</i>	85
Figura 27 - Comportamento do número de clientes.....	86
Figura 28 - Ginásios obtiveram margem de lucro.....	86
Figura 29 - Realização das expectativas iniciais	87
Figura 30 - Satisfação das necessidades dos clientes	87

Índice de Tabelas

<u>Tabela 1 - Análise SWOT</u>	28
<u>Tabela 2 - Matriz SWOT</u>	33
<u>Tabela 3 - Matriz Ansoff</u>	42
<u>Tabela 4 - Prescrições Genéricas Matriz Ge/McKinsey</u>	47
<u>Tabela 5 - Mapa de aulas</u>	65
<u>Tabela 6 - Número de sócios</u>	68
<u>Tabela 7 - Análise SWOT Cuca Fitness</u>	69
<u>Tabela 8 - Comparação Ginásios</u>	89
<u>Tabela 9 - Custos aparelhos musculação</u>	93
<u>Tabela 10 - Custos aparelhos Crossfit</u>	93
<u>Tabela 11 - Volume de Negócios</u>	93
<u>Tabela 12 - Fornecimento de Serviços de Externos</u>	94
<u>Tabela 13 - Total FSE</u>	95
<u>Tabela 14 - Gastos com pessoal</u>	95
<u>Tabela 15 – Investimentos</u>	96
<u>Tabela 16 – Financiamento</u>	97
<u>Tabela 17 - Demonstração de resultados</u>	97
<u>Tabela 18 - Cash flow operacional</u>	98
<u>Tabela 19 - Plano Financeiro</u>	98
<u>Tabela 20 - Balanço previsional</u>	99
<u>Tabela 21 - Capital próprio</u>	99
<u>Tabela 22 – Passivo</u>	100
<u>Tabela 23 - Total passivo e capital próprio</u>	100
<u>Tabela 24 – Avaliação</u>	101
<u>Tabela 25 - Custos anuais de licença musical</u>	103
<u>Tabela 26 - Legislação</u>	104
<u>Tabela 27 - Programas de Marketing</u>	105

Introdução

Enquadramento

Num período no qual Portugal dá os primeiros passos em direção à saída da crise económica vivida desde 2008, o planeamento estratégico assume um papel cada vez mais predominante para as organizações conseguirem adequar as suas ferramentas ao ambiente que as envolvem, a fim de atingirem os seus objetivos.

Apesar de vários estudos concluírem que os portugueses estão mais preocupados com a sua saúde e, cada vez mais, praticarem atividade física, o mercado *fitness* foi um dos que mais sofreu com a crise económica. Um dos motivos para este desempenho inferior reside nas diversas alternativas para praticar desporto sem custos adicionados, como é o caso de corrida ao ar livre.

Um dos desportos que mais cresceu nos últimos anos é o *Crossfit*. Esta modalidade consiste num conjunto de exercícios com o peso corporal, combinado com exercícios variados como corrida, natação, carregar pesos e subir cordas, que tem como finalidade a melhoria da capacidade física do praticante. Desde o ano de 2000, data de sua criação, o número de praticantes ascendeu rapidamente aos 30.000.

Assim, torna-se interessante efetuar um estudo de modo a verificar se este momento é bom para investir neste setor, apostando num Ginásio Desportivo de topo com espaço destinado para a prática de musculação e de *Crossfit*.

Motivação

Desde sempre estive envolvido em diversas modalidades desportivas, estimulando o meu gosto por esta área. Apesar de não possuir qualquer formação na área, os Ginásios despertaram um interesse especial, talvez pela sua capacidade de abranger um vasto número de clientes e permitir que atinjam os seus objetivos através de variadíssimas formas de treino.

Num mercado que considero saturado pelas mesmas ofertas, disponibilizando aparelhos e planos de treino iguais, penso que seria interessante estudar a abertura de um Ginásio que não se limitasse a estas ofertas, mas sim um serviço completo com treino especializado de musculação/*Crossfit*, acompanhamento nutricional e serviços de *SPA*, no momento que o país atravessa.

Objetivos

Sendo o tema deste trabalho 'Planeamento Estratégico para Abertura e Implementação de um Ginásio Desportivo', os objetivos centram-se no estudo de um plano coerente que permitisse a uma nova organização entrar com sucesso no mercado *fitness* e o respetivo estudo da viabilidade do negócio.

Para a elaboração deste plano é necessário efetuar um estudo de mercado. Surge desta forma um novo objetivo: apurar se este é de facto um bom momento para o investimento da nova organização.

Em suma, os objetivos deste trabalho são: a) execução de um planeamento estratégico para um Ginásio Desportivo; b) estudar o mercado de forma a apurar se este é um bom ou mau período para investir;

Metodologia

A metodologia para a execução deste trabalho é dividida em três áreas que fundamentam o alcance dos objetivos estipulados: revisão bibliográfica, estudo de mercado e planeamento estratégico da organização.

Em primeiro lugar, com o intuito de abordar a temática em torno do planeamento estratégico, a revisão bibliográfica pretende fundamentar as orientações para a organização, o que irá sustentar o desenvolvimento da pesquisa. Este processo resulta do levantamento e análise de material publicado sobre o tema em causa.

Em segundo lugar, o estudo de mercado foi executado com base na distribuição de um questionário, pelos Ginásios da cidade do Porto, que teve como objetivo entender melhor a realidade dos mesmos, nomeadamente os efeitos que sofreram com a crise e a sua adaptação. O questionário foi validado por cinco profissionais da área *fitness*/Gestão com mais de dez anos de experiência e é composto por um total de doze perguntas de resposta fechada (Anexo I).

Assim, atendendo aos objetivos deste estudo, a população alvo consistiu em ginásios desportivos do distrito do Porto. A seleção das unidades amostrais foi realizada através das técnicas de amostragem não probabilísticas por conveniência, que se baseia nos julgamentos pessoais do investigador, relativamente às características da população alvo e às necessidades da investigação, sendo este a escolher, conscientemente ou não, os elementos a incluir na amostra. (Hill & Hill, 2000, cit. por Ribeiro 2002) A amostra deste estudo consiste no recurso a organizações que preenchendo as condições de inclusão na amostra se dispuseram a participar no estudo. O mesmo foi entregue pessoalmente ou enviado por email a um total de 66 organizações, tendo recolhido 36 respostas.

Nesta investigação foi utilizado o tipo de pesquisa descritiva por permitir observar, registar, analisar, classificar, interpretar e resumir os dados recolhidos sobre uma amostra, descrevendo as características desta e apurando a quantidade de elementos que possui essas características, sem interferências do investigador. (Vergara, 2005)

Este estudo caracteriza-se, ainda, por uma perspetiva de investigação quantitativa, pois possui uma abordagem dedutiva, sendo a pesquisa objetiva e estruturada, baseada em inquéritos por sondagem, o que permite a quantificação e o tratamento dos dados recolhidos através de métodos estatísticos, não sendo influenciada pelo investigador. (Gil, 2002)

Estas duas partes são fundamentais para a construção do planeamento estratégico da organização. Neste capítulo, serão postos em prática os conhecimentos oriundos da revisão bibliográfica e dos resultados obtidos no questionário que irão influenciar todo o planeamento. Posteriormente, é analisado o estudo do investimento e apurar se este é ou não o momento ideal para apostar neste mercado.

Estrutura

A estrutura deste trabalho é iniciada por um resumo no que apresenta a situação do atual mercado *fitness* em Portugal e no Mundo. Este capítulo precede os Agradecimentos, destinado a salientar todos aqueles que tiveram uma contribuição especial na elaboração desta dissertação.

A argumentação do enquadramento, motivação, objetivos e metodologia constituem o capítulo da Introdução.

O desenvolvimento da dissertação está dividido em três partes: a primeira consiste na revisão bibliográfica que fundamentará o estudo; a segunda na apresentação da organização; e a terceira, e última parte, destina-se ao estudo do investimento tendo por base os resultados do questionário.

A revisão bibliográfica assume a seguinte estrutura:

- Capítulo 1 – Estratégia e Planeamento Estratégico;
- Capítulo 2 – Ambiente Empresarial e Ferramentas de Análise;
- Capítulo 3 – Modelos de Análise de Portfólio;
- Capítulo 4 – Formulação, Implementação e Controlo da Estratégia;
- Capítulo 5 – Apresentação da Organização;
- Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações Futuras.

Capítulo I – Estratégia e Planeamento Estratégico

1.1. Conceituando a Estratégia

De modo a contextualizar melhor a Estratégia, consideramos pertinente apresentá-la segundo diferentes perspetivas. Assim, começamos pelo estudo da sua origem, seguido do seu significado em contexto militar e a aplicação ao ambiente empresarial.

1.1.1. A origem da palavra Estratégia

A palavra Estratégia provém da língua grega «*strategos*», que resulta na combinação dos termos *stratos* (exército) com *-ag* (liderar). No sentido lato da palavra esta significa «a função do general do exército». Em virtude das suas raízes militares, a Estratégia traduz-se num plano de campanha e disposição de tropas que determinam as ações defensivas e ofensivas em prol de conquistar uma vitória sobre o inimigo. (Freire, 1997)

1.1.2. A origem militar da palavra Estratégia

Há 2500 anos Sun Tzu, estratega e filósofo chinês, escreveu uma obra apelidada “Arte da Guerra”. Esta obra aborda vários aspetos da Estratégia de guerra, de modo a evidenciar todos os eventos e Estratégias que devem ser abordados num combate racional.

Sun Tzu afirma “se conheces o inimigo e a ti mesmo, não precisas de temer o resultado de cem batalhas. Se tu te conheces, mas não conheces o inimigo, por cada vitória ganha sofrerás também uma derrota. Se tu não conheces nem o inimigo nem a ti mesmo, perderás todas as batalhas”. (Sun Tzu, 1913, como referido em Naves, 2008)

Esta metáfora, aplicada no contexto empresarial, realça a importância de conhecer não só a própria organização, quem a forma como se rege, os seus objetivos, mas também a importância de conhecer a sua envolvente externa, o ambiente geral.

1.1.3. Contexto empresarial

No meio empresarial, o termo Estratégia é conotado com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização, com vista a alcançar o sucesso. Ao invés do contexto militar, no qual a finalidade é vencer o inimigo, no prisma empresarial o seu intuito é a criação de uma Estratégia competitiva sustentável. (Freire, 1997)

Existem várias definições de Estratégia Empresarial. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), Estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma Estratégia bem formulada ajuda a gizar e alocar os recursos da organização numa postura única e viável baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes.

Um dos mais importantes estrategistas empresariais japonês, Keniche Ohmae, afirma que Estratégia é uma via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição. (Freire, 1997)

Já Porter (1989) refere ser a criação de uma adequação entre as atividades da empresa.

Chandler (1962) considera a Estratégia como a determinação de finalidades e objetivos básicos de uma organização a longo prazo e adoção das vias e uso de recursos necessários para atingir as suas metas.

Em 1980, Kenneth Andrews considera a Estratégia como um padrão de objetivos e principais políticas para alcançá-los, expressos de forma a definir em que negócio(s) a empresa está ou devia estar inserida e o tipo de empresa que é ou deveria ser. (Freire, 1997)

1.2. Planeamento Estratégico

O Planeamento Estratégico assume um papel preponderante para todas as organizações inseridas, ou que pretendam inserir, qualquer mercado. Desta forma, torna-se pertinente analisar cuidadosamente todas as suas variáveis, pois, como iremos observar, pode representar a diferença entre o sucesso e insucesso de uma organização.

1.2.1. Conceito de Pensamento Estratégico

É a capacidade da empresa de atuar de forma integrada, criando um “caminho” (Estratégia) para se antecipar às necessidades do mercado e do negócio. Trata-se de uma prática cotidiana, originada no intenso convívio e na exposição da organização ao ambiente externo, que visa desenvolver soluções voltadas para as necessidades do mercado. (Fernandes)

O pensamento estratégico está baseado numa referência interna, num senso de intenção e num propósito estratégico embutido na mente dos gestores da organização que irá guiar as escolhas diárias. Esta prática requer a extrapolação dos entendimentos das suas funções diárias para uma compreensão do sistema amplo, da conexão e a interdependência dos seus papéis e o funcionamento de um sistema como um todo. (Bressan & Toledo)

Assim, o pensamento estratégico pode ser considerado como a capacidade da organização atuar de maneira integrada, criando caminhos (Estratégias) para antecipar as necessidades do mercado e do negócio. Em suma, seria a capacidade da organização de pensar e agir estrategicamente. (Pensamento estratégico e planeamento estratégico é a mesma coisa?, 2010)

1.2.2. Conceito de Planeamento Estratégico

Para Kotler (2000), o planeamento estratégico é visto como uma metodologia que permite que a organização siga uma direção que prioriza um maior grau de interação com o ambiente geral. O objetivo do planeamento estratégico, de um modo geral, é dar forma aos negócios e produtos de uma determinada empresa.

Ansoff (1990) defende que o planeamento estratégico se alterou ao longo dos anos e que atualmente apenas um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planeamento estratégico. Ansoff considera ainda que a grande maioria das organizações recorre a técnicas antigas do planeamento a longo prazo. (Ansoff, 1990, como referido em Alday, 2000)

A metodologia do planeamento a longo prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com uma profunda influência da tecnologia de planeamento dos países com economia projetada a longo prazo. Como consequência, na opinião de Marvin Bower (1966), os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamentos estratégicos. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura. (Alday, 2000)

Nos anos 60, foi introduzida a metodologia do planeamento estratégico mediante proposições de Ansoff, dos pesquisadores do *Standford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey Consulting Company*. (Taylor, 1975) Esta metodologia considera o planeamento estratégico como um processo no qual a organização se adapta à sua envolvente ao longo do tempo, integrando o planeamento e a gestão num único processo. Assim, procura lidar com as questões de: qual a situação atual? O que se pretende atingir? Como se vai atingir? (Future Trends, 2005)

1.2.3. Missão, Visão e Objetivos

Missão

A Missão é uma declaração do propósito fundamental de uma organização e da gama das suas operações em termos de produtos e mercados. (Teixeira, 2011)

Visão

A visão é uma aspiração ambiciosa que desafia e motiva o pessoal proporcionando um significado para a realização do seu trabalho. (Teixeira, 2011)

Objetivos

Objetivos organizacionais são o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente que a envolve. Nesse sentido, os objetivos organizacionais são a razão de ser das organizações, que necessitam de um fim objetivo. (Real, 2014)

1.2.4. Opções Estratégicas

A posição que uma empresa ocupa em determinado mercado é uma questão central para a sua Estratégia competitiva. O seu posicionamento permite determinar o seu lucro, isto é, se a organização se encontra acima ou abaixo da média do setor. Assim, uma organização capaz de se posicionar positivamente no mercado terá maior probabilidade de obter melhores taxas de

retorno, mesmo que esteja inserida num mercado em fase desfavorável. (Porter, Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, 1992)

Crescimento

Habitualmente, as organizações procuram o crescimento das vendas, nos lucros, na participação no mercado ou mesmo noutras medidas como objetivo principal. As Estratégias de crescimento podem ser obtidas com recursos como as integrações verticais e horizontais, diversificação e fusões, além de *joint ventures*. (Certo, Marcondes, & Cesar, 2005)

- Integração vertical: envolve o crescimento pelo meio de aquisição de outras organizações no canal de distribuição;
- Integração horizontal: promove o crescimento por meio de aquisição de empresas concorrentes na mesma linha de negócios;
- Diversificação: envolve o crescimento por aquisição de empresas que atuem noutros mercados ou linhas de negócios.

Concentração

Uma Estratégia de concentração é aquela em que a organização centra uma única linha de negócios. É utilizada por empresas que desejam obter uma vantagem competitiva¹ pelo meio do conhecimento especializado e eficiente, além de evitar os problemas que envolvem a administração de muitos negócios. No entanto, esta Estratégia apresenta um ponto desfavorável: se o setor começa a encolher ou competidores agressivos passam a dominar o mercado, a organização que se concentra numa única especialidade corre riscos de ser eliminada, pois não possui outra linha de negócios à qual recorrer. (Certo, Marcondes, & Cesar, 2005)

Estabilidade

A organização concentra-se na sua linha de negócios e tenta mantê-la. Este tipo de Estratégia pode ser utilizado em diversas situações. Uma organização grande e que domine os mercados em que atua pode escolher uma Estratégia de estabilidade que evite controlos governamentais ou penalidades pelo facto de monopolizar a indústria. Outra organização pode sentir que, além de dispendioso, o crescimento também pode ter efeitos prejudiciais sobre a lucratividade. Por fim, uma organização numa indústria pouco propensa ao crescimento, que não tenha outras opções viáveis, pode ser forçada a seleccionar uma Estratégia de estabilidade. (Certo, Marcondes, & Cesar, 2005)

¹ Vantagem competitiva – conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por atribuir mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado (Mendes, Araújo, Augusto, & Mara)

Estratégia de redução de despesas

Quando a sobrevivência da organização é ameaçada e ela não consegue competir com eficiência, frequentemente são adotadas Estratégias de redução de despesas. Certo, Marcondes e Cesar (2005) consideram que os três tipos básicos de redução de despesas são:

- Rotatividade - consiste em abandonar os produtos não lucrativos, com a finalidade de reduzir a força de trabalho e os canais de distribuição, como também procurar outras formas de tornar a organização mais eficiente;
- Desinvestimento - é uma Estratégia caracterizada por vender negócios ou transferi-los para organizações separadas. Esta Estratégia é adequada quando um negócio em especial não é bem conduzido pela organização ou não atinge os seus objetivos. Também pode ser utilizada para melhorar a posição financeira da organização;
- Liquidação - tem por base o encerramento do negócio e a venda dos seus ativos. A Estratégia de liquidação é a última a ser utilizada porque normalmente resulta em perdas para acionistas e empregados. No entanto, para uma organização com diversos negócios a perda de um deles provoca menos impacto negativo do que provocaria numa organização de negócio único.

Estratégias combinadas

Organizações grandes e diversificadas recorrem frequentemente a este tipo de Estratégias. Por exemplo, uma organização pode procurar simultaneamente crescer por meio de aquisição de novos negócios, empregar uma Estratégia de estabilidade para alguns dos seus negócios e descapitalizar outros. Formular uma Estratégia em organizações grandes e diversificadas é muito complicado, pois várias Estratégias diferentes ao nível de negócios precisam de ser coordenadas para que consigam atingir plenamente os objetivos globais. Assim, os modelos de carteira de negócios são projetados para ajudar os administradores a lidar com esse problema. (Certo, Marcondes, & Cesar, 2005)

1.2.5. Tipos de Estratégia

Na gestão do ambiente organizacional, as empresas podem optar por diversas fontes de Estratégias com vista a alcançar os seus objetivos. Michael Porter (1989) definiu três tipos de Estratégias genéricas que visam a liderança das empresas nos mercados em que estão inseridas: liderança pelo curso, liderança pela diferenciação e liderança pela focalização.

		Vantagem Competitiva	
		Custo	Diferenciação
Mercado	Alargado	1. Liderança pelo custo	2. Diferenciação
	Restrito	Liderança pelo custo	Diferenciação

Figura 1 - Estratégias Genéricas de Porter

Adaptado de: (Teixeira, 2011)

Estratégia de liderança pelo custo

A Estratégia de liderança pelo custo consiste na produção e fornecimento de produtos e/ou serviços a custo mais reduzidos que os seus concorrentes, mas comparáveis ou aceitáveis pelos clientes. (Porter, Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, 1992)

O objetivo deste tipo de Estratégia consiste em que uma organização com custos reduzidos consiga alcançar e sustentar a liderança em custo, possuindo, desta forma, uma vantagem competitiva sustentável em relação aos seus concorrentes, uma vez que, com preços equivalentes ou mais baixos que este, a sua posição traduz-se em retornos mais elevados, pois obtém uma margem de vendas bastante superior. (Porter, Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, 1992)

Michael Porter (1992) defende que esta Estratégia exige que a organização seja a líder em custos num mercado e não uma entre várias empresas a disputar esta posição, pois quando tal acontece, cada parcela de mercado é considerada crucial e a concorrência torna-se feroz, o que provoca graves consequências na rentabilidade.

Por norma, as empresas líderes em custos vendem produtos standardizados, sem extras, e colocam uma ênfase considerável no total aproveitamento dos ganhos de escala ou na obtenção de vantagens absolutas de custos em todas as fontes. (Teixeira, 2011)

Estratégia de liderança pela diferenciação

Esta Estratégia consiste na capacidade que uma organização possui em se diferenciar dos concorrentes, sendo esta capacidade um elemento importante na estrutura do mercado. Uma empresa diferencia-se da concorrência se conseguir ser singular em algum aspeto que seja valioso para os clientes. Assim, as empresas ao oferecerem alguma coisa única e valiosa para os clientes estão a oferecer um produto/serviço diferenciado. (Porter, 1992)

Contudo, apesar da sua importância nem sempre as suas fontes são bem entendidas, pois as empresas encaram as fontes de potencial diferenciação de modo limitado, uma vez que a diferenciação é vista como uma prática de *marketing* ou do produto físico, quando deveria ser

considerado um potencial em toda a cadeia de valor. De uma forma geral, as organizações são diferentes, mas não diferenciadas, pois procuram formas de singularidade que os clientes não valorizam. (Porter, 1992)

Porter (1992) acrescenta que a prática da diferenciação permite à organização pedir um valor acrescido, um valor preço-prémio, vender um maior volume do seu produto por determinado preço ou obter outros tipos de benefícios, como a lealdade dos clientes. Desta forma, quando bem aplicada, a Estratégia de liderança pela diferenciação resulta num desempenho superior caso o preço-prémio praticado ultrapasse o custo adicional de produção do produto singular. Porém, é necessário ter em conta que a adoção desta Estratégia pode apenas agradar a um conjunto limitado de clientes com necessidades particulares e, portanto, o volume de vendas pode ser reduzido.

Estratégia de liderança pela focalização

A Estratégia genérica de focalização tem por base a segmentação do alvo estratégico, ao contrário da Estratégia de liderança pelo custo e pela diferenciação, em que o seu alvo é todo o mercado. Assim, esta Estratégia dirige-se às necessidades específicas dos clientes, de um segmento de linha de produto ou de um mercado geográfico. (Porter, 1991)

Segundo Sebastião Teixeira (2011), o sucesso desta Estratégia genérica vai depender da capacidade da organização atender ao seu alvo estratégico de forma mais eficiente que os concorrentes que estão num ambiente mais abrangente. Como a organização se foca nas necessidades do alvo particular, esta atinge a diferenciação para melhor satisfação destas.

Existem diversas variáveis nas quais a empresa se poderá centrar a fim de optar por um segmento de mercado, como por exemplo: idade, rendimento, estilo de vida, sexo e localização geográfica. Definido o segmento, a organização poderá optar por uma das vias referentes ao mercado alargado, liderança em custos ou diferenciação. (Teixeira, 2011)

De acordo com Porter (1992), para haver uma implementação eficaz desta Estratégia deve existir um ambiente interno capaz de atrair mão de obra altamente qualificada, inovadora ou pessoas criativas e existir uma combinação das políticas mencionadas, dirigidas para a meta estratégica particular. Desta forma, a organização poderá obter uma vantagem de custo que não conseguiria se concorresse num mercado alargado.

Teixeira (2011) considera que para a sua implementação é necessário que se verifique um conjunto de circunstâncias:

- Identificação de uma variável que constitua um distinto grupo de mercado;

- Identificação das necessidades específicas desse nicho²;
- Averiguar se o segmento de mercado tem dimensão suficiente para sustentar o negócio;
- Capacidade técnica e de produção que vá ao encontro do produto delineado;
- Decisão quanto à base de foco: custos ou diferenciação.

O mesmo autor adianta que esta Estratégia pode trazer como vantagens:

- Menor necessidade de recursos em comparação com uma Estratégia de mercado alargado;
- Especialização e possibilidade de aquisição de um melhor conhecimento do segmento de mercado definido para a Estratégia;
- Possibilidade de entrada de um novo mercado de forma mais simples e com menos custos.

Estratégias Híbridas

No modelo de Michael Porter existem três Estratégias genéricas, devendo a organização escolher apenas uma delas, pois, só assim, segundo Porter (1989), esta consegue atingir o sucesso. (Porter, 1989, citado por Teixeira, 2011)

Caso se opte pela conjugação das duas Estratégias – Estratégia híbrida -, a liderança em custos e diferenciação, a organização ficará presa no meio das duas e, segundo Porter (Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, 1992), esta não será uma opção viável, pois a empresa estará a concorrer em desvantagem, uma vez que a organização líder, que se rege por apenas uma Estratégia encontrar-se-á em melhor posição para dominar o segmento.

Contudo, esta posição de Michael Porter tem sido contrariada por vários autores. Alguns defendem que as empresas podem adotar uma Estratégia híbrida, adotando a diferenciação e a liderança em custos e obtendo resultados excelentes. (Teixeira, 2011)

		Vantagem Competitiva	
		Custo	Diferenciação
Mercado	Alargado	1. Liderança pelo custo	2. Diferenciação
	Restrito	Liderança pelo custo	Diferenciação

4. Integração de Baixo Custo com Liderança pela Diferenciação

Figura 2 - Estratégias Híbridas

Adaptado de: (Teixeira, 2011)

² Nicho de mercado – é um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão totalmente satisfeitas. (Ribeiro, 2005)

Contudo, Teixeira (2011) refere que a figura 2 parece ter veracidade, sobretudo nos mercados globalizados de hoje em dia, porque as organizações que o adotam têm mais facilidade em se adaptar às mudanças constantes dos ambientes e responder eficazmente aos problemas, elevando os seus respetivos negócios e produtos.

Estes mesmos autores sugerem, também, que este se pode tornar um dos maiores pontos fortes das organizações. Conseguir aliar as duas Estratégias dificulta os processos de gestão de empresas concorrentes, pois possuem dois valores na empresa e será difícil os concorrentes obterem a imitação do baixo custo e da diferenciação em simultâneo. (Teixeira, 2011)

Esta Estratégia comporta, porém, alguns riscos, pois é dispendiosa e a organização, ao querer manter as vantagens competitivas, pode cair no erro de subavaliar os desafios que se colocam e as despesas necessárias para uma perfeita atividade laboral. (Teixeira, 2011)

Capítulo II - Envolvente Empresarial e Ferramentas de Análise

2.1. Envolvente Empresarial

Todas as organizações estão inseridas num ambiente que as envolve, podendo este ser mais ou menos denso, no qual estão expostas a um determinado número de variáveis que se podem tornar em ameaças ou oportunidades para a organização obter vantagem competitiva.

O processo de administração começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorizar o ambiente organizacional para identificar a envolvente empresarial, permitindo identificar os seus elementos e desvendar as oportunidades e os riscos a que uma organização está sujeita. Nesse contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio de realização dos objetivos. (Certo, Marcondes, & Cesar, 2005)

Assim um entendimento integrado dos ambientes externo e interno é fundamental para se compreender o presente e o futuro. (Song, Droge, Hanvanich, & Calatone)

2.1.1. Ambiente Externo

Para Teixeira (2011) ambiente externo é composto pelo conjunto de variáveis que condicionam a atuação da organização em termos gerais e a sua Estratégia em termos particulares. Naturalmente, nem todas as variáveis influenciam da mesma maneira a atividade de uma organização e, muito menos, a forma de todas as que atuam nessa área. Algumas variáveis exercem uma influência positiva traduzindo-se em oportunidades de negócios para as empresas, outras atuam de forma negativa traduzindo-se em ameaças que as empresas procuram evitar ou, pelo menos, minimizar.

Teixeira (2011) acrescenta que o conjunto das variáveis do ambiente externo das organizações pode dividir-se em dois grandes grupos, o macroambiente e ambiente competitivo, de acordo com a forma como essa influência se exerce sobre a generalidade das empresas. A figura 3 ilustra a situação (Teixeira, 2011):



Figura 3 - Ambiente Geral das Organizações

Fonte: (Teixeira, 2011)

O autor explica que o primeiro grupo, o ambiente geral (macroambiente ou ambiente afastado), é constituído pelas forças ou variáveis que, como o nome indica, exercem a sua influência sobre a Estratégia a seguir pelas empresas, mas de uma forma difusa em relação a todas as empresas. Este ambiente é constituído por fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, demográficos, legais. O segundo grupo, o ambiente competitivo é constituído pelos novos concorrentes, clientes, produtos substitutos, fornecedores e, também, pelas relações existentes entre eles. (Teixeira, 2011)

2.1.2. Ambiente Interno

Drees, Souza, Neto e Figueiredo (2008) consideram a análise do ambiente interno um instrumento que proporciona à organização um melhor conhecimento das suas competências e habilidades atuais e potenciais para dar direção e significado ao cumprimento da sua missão e visão.

O conjunto de recursos de uma organização, ou seja, os seus recursos internos sobre os quais a organização tem controlo e que deverão ser utilizados para o alcance dos seus objetivos, onde se incluem: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros, definem-se como ambiente interno. (Sette, 1998)

Para Santos (2008) a caracterização e diagnóstico do ambiente organizacional interno é um exercício fundamental por permitir a identificação dos pontos fortes e fracos da organização e a determinação da sua posição competitiva, por comparação com os seus principais concorrentes.

Santos (2008) acrescenta que a caracterização deste ambiente pode ser efetuada através da identificação e definição dos seus recursos. Estes recursos são as entradas no processo da

produção da organização, podendo dividir-se em recursos tangíveis (por exemplo, máquinas e matéria-prima) ou intangíveis (como a marca e confiança dos clientes). (Silva, 2011) Na verdade, a quantidade e qualidade dos recursos são determinantes para o seu desempenho competitivo. (Santos, 2008)

2.2. Ferramentas de Análise dos Ambientes

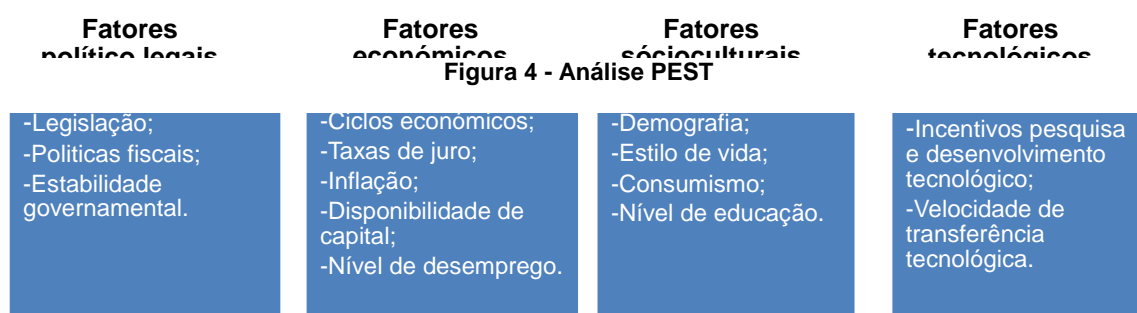
Existe um conjunto de ferramentas que visa a análise do ambiente interno e externo às organizações. Como iremos perceber estas ferramentas irão ser essenciais a fim de garantir um planeamento adequado para as organizações.

2.2.1. Ambiente Externo

Análise PEST

O estudo do ambiente geral é denominado pela análise PEST (Político legal, Económicas, Socioculturais, Tecnológicas). A interpretação e o estudo dos fatores PEST identificam tendências e permitem que sejam criadas condições que, no futuro, poderão ser essenciais para a continuidade das organizações, que passarão a possuir atributos para enfrentar as adversidades que, de outro modo, não teriam sido detetadas. (Tsikkiros & Pashiardis, 2002)

Cada uma das vertentes comporta um conjunto de variáveis, a figura 4 ilustra as mais relevantes:



Fonte: (Future Trends, 2005)

O ambiente político legal tem uma importância significativa para as organizações, pois neste fator são incluídos, entre outros, a alteração das leis, a definição de regulamentos e medidas tomadas pelo poder político. (Tracey & Nathan, 2002)

Teixeira (2011) considera que este tipo de variáveis deve dar a conhecer o tipo de governo, a sua estabilidade, as atitudes do governo e outros órgãos políticos em relação ao mercado, nomeadamente quanto ao grau de intervenção/regulação, as propostas e posições dos diversos partidos políticos, o equilíbrio de forças entre eles. Além disso, a vertente legal é importante para conhecer a legislação comercial, fiscal e laboral e a forma como influencia a atividade económica, em especial na indústria em que a organização se situa ou admite vir a situar.

Ao analisar as variáveis económicas, Sebastião Teixeira (2011) considera que este prisma dá indicações sobre a distribuição e uso dos recursos de uma região ou país. A sua importância

resulta, entre outras coisas, do facto dos padrões de consumo de um país ou região serem amplamente influenciados pelas tendências económicas – balança de pagamentos, nível de emprego, taxas de câmbio, de juros e de inflação, possibilidades de crédito, políticas fiscais e monetárias, padrões de consumo e níveis de rendimento disponível.

Os fatores sociais envolvem um elevado e importante número de variáveis das quais fazem parte os valores pessoais, crenças, atitudes, experiências e estilo de vida. (Future Trends, 2005)

Por fim, a análise da variável tecnológica apresenta os desenvolvimentos das tecnologias e os seus efeitos nas organizações, nos consumidores e produtores nas diversas áreas de negócio e na sociedade em geral. (Teixeira, 2011)

Análise do modelo das cinco forças de Porter

A análise do ambiente competitivo é baseada no modelo das cinco forças de Porter. Este modelo avalia cinco vertentes que podem afetar as organizações: ameaça de novos concorrentes, poder negocial dos fornecedores e dos clientes, a possibilidade de haver produtos substitutos e a própria rivalidade na indústria.

Barreiras à entrada

Segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2002) identificar novos concorrentes é importante, pois estes podem ameaçar a participação de mercados das organizações empresariais existentes. Um dos motivos pelos quais os novos concorrentes representam uma grande ameaça reside no facto de estes trazerem capacidade extra de produção, aumentando consequentemente a oferta. A menos que a procura de um bem ou serviço aumente, a capacidade extra baixa os custos para o consumidor, o que resulta em menos receita e retornos mais baixos para as organizações concorrentes. Geralmente, os novos concorrentes têm grande interesse em obter participação de mercado. Como consequência, podem forçar as organizações existentes a serem mais eficazes e eficientes e aprenderem a competir em novas dimensões.

Organizações que entram em determinado setor económico ganham uma nova capacidade e um desejo de obter participação no mercado e nos lucros, mas a entrada efetiva depende, no entanto, de algumas barreiras. (Certo, Marcondes, & Cesar, 2005)

Existem vários tipos de barreiras à entrada (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2002):

- Economias de Escala – são derivadas de graduais melhorias na eficiência por meio da experiência à medida que a organização vai crescendo. Consequentemente, ao passo que a quantidade de produtos num determinado período aumenta, o custo para fabricar cada unidade diminui. Os novos concorrentes confrontam-se com um dilema quando se deparam com as economias de escala dos concorrentes atuais. Por outro lado, a entrada em grande escala, na qual o novo concorrente produz um grande volume de um produto para obter economias de escala, corre o risco de forte retaliação competitiva;

- **Fidelização de Produtos** – com o decorrer do tempo, os clientes podem vir a acreditar que o produto de uma determinada organização é exclusivo, como resultado do serviço ao cliente, de campanhas publicitárias eficientes ou do facto de ela ser a primeira a comercializar um determinado produto/serviço. Empresas como a Coca-Cola ou fabricantes mundiais de carros investem muito dinheiro em publicidade para convencer possíveis clientes que o seu produto é diferenciado. Os clientes que valorizam a exclusividade de um produto/serviço tendem a tornarem-se fiéis tanto ao produto/serviço quanto à empresa que o produz. Os novos concorrentes têm, com o decorrer do tempo, que alocar muitos recursos para vencer a fidelidade dos clientes. Para combater com a percepção de exclusividade, os novos concorrentes oferecem, frequentemente, produtos a preços mais baixos. No entanto, essa decisão pode resultar em menos lucros ou até em perdas;
- **Requisitos de Capital** – competir numa nova indústria requer que uma empresa tenha recursos financeiros para investir. Mesmo quando existe uma indústria atrativa para explorar, o capital necessário para efetuar uma entrada de sucesso no mercado pode ser considerado um entrave para a organização. Contudo, estes requisitos de capital são mais notórios para empresas de capital intensivo, ou seja, aquelas que necessitam de um maior valor de investimento;
- **Custos de Mudança** – são aqueles nos quais os clientes incorrem uma única vez quando compram de outro fornecedor. Algumas vezes, os custos de mudança são baixos, como no caso em que o consumidor passa a comprar outra marca de refrigerante. Os custos de mudança podem variar em função do tempo. Se os custos de mudança forem altos, um novo concorrente terá que oferecer um preço consideravelmente mais baixo ou um produto muito melhor para atrair clientes. Normalmente, quanto mais estável for o relacionamento entre as partes, maior será o custo de mudança para uma oferta alternativa;
- **Acesso a Canais de Distribuição e Logística** – com o decorrer do tempo, aqueles que fazem parte da indústria geralmente criam meios eficazes de distribuir produtos. O acesso a canais de distribuição pode ser uma forte barreira à empresa para os novos concorrentes, principalmente nas indústrias de bens de consumo não duráveis (por exemplo, um supermercado onde o espaço da prateleira é limitado) e nos mercados internacionais. Novos concorrentes têm que convencer os distribuidores a comercializar os seus produtos, seja adicionalmente ou substituindo os produtos que estão a distribuir no momento;
- **Política Governamental** – por meio das exigências de licenciamento, o governo também pode controlar a entrada numa indústria, por exemplo, oferecendo qualidade ou protegendo empregos;
- **Retaliação Esperada** – as organizações que entram numa indústria também devem prever as reações das organizações já instaladas. Uma expectativa de reações competitivas rápidas e intensas reduz a probabilidade de uma empresa entrar num determinado

mercado. Os novos concorrentes podem esperar uma forte retaliação quando as empresas já existentes têm grande interesse na indústria, quando têm recursos consideráveis e quando o crescimento da indústria for lento ou restrito. Localizar segmentos de mercado que não estão a ser atendidos pelos atuais concorrentes (*incumbents*) permite que os novos concorrentes evitem as barreiras à entrada. Pequenas empresas empreendedoras geralmente são mais adequadas para identificar e atender segmentos de mercado não atendidos. Uma forma de estudar a retaliação é olhar para o passado e observar como estas reagiram em situações idênticas.

Poder negocial dos fornecedores

Aumentar os preços e impor redução de qualidade dos seus produtos são possíveis meios dos fornecedores exercerem poder sobre as empresas que competem numa indústria. Se a empresa não conseguir recuperar os aumentos nos custos dos seus fornecedores, pelo meio da sua estrutura de fixação de preços, os seus lucros serão reduzidos. Um grupo de fornecedores tem poder quando: (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2002)

- É dominado por poucas grandes empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- Não houver produtos substitutos satisfatórios disponíveis para as empresas da indústria;
- As empresas da indústria não são um cliente importante para esse grupo de fornecedores;
- Os bens dos fornecedores são fundamentais para o êxito do mercado dos compradores;
- A eficácia dos produtos dos fornecedores criou altos custos de mudança para as empresas da indústria;
- Representa uma ameaça provável à integração à frente na indústria dos compradores. A possibilidade aumenta quando os fornecedores têm recursos consideráveis e oferecem um produto altamente diferenciado.

Poder negocial dos compradores

Ireland, Hoskisson e Hitt (2002) defendem que as empresas procuram maximizar o retorno do capital que investiram. Por outro lado, os clientes querem comprar produtos ao menor preço possível – o ponto no qual a indústria obtém a menor taxa de retorno aceitável sobre o capital que investiu. Para baixar os custos, os compradores negociam a qualidade, níveis mais elevados de atendimento e preços menores. Esses resultados são obtidos encorajando disputas competitivas entre as empresas que compõem a indústria. Considera-se que os clientes têm poder quando:

- Compram uma grande parte da produção total de uma indústria;

- As vendas do produto que estão a adquirir são responsáveis por uma parte significativa das receitas anuais do vendedor;
- Podem mudar para outro produto a um custo baixo ou sem nenhum custo;
- Os produtos da indústria não são diferenciados ou são padronizados e os compradores representam uma ameaça possível se integraram para trás na indústria do vendedor.
- Dispondo de uma maior quantidade de informações sobre os custos do fabricante e tendo em conta o poder da Internet como uma alternativa de compra e distribuição, os consumidores aparentemente estão a aumentar o seu poder de negociação em várias indústrias. Um dos motivos para essa mudança, em alguns casos, surge pelos compradores incorrerem num custo praticamente nulo se decidirem comprar de outro fabricante. (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2002)

Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos são bens/serviços externos a uma determinada indústria, que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria produz. Em termos gerais, os substitutos de produtos representam uma grande ameaça para uma empresa quando os clientes se deparam com pouco ou nenhum custo de mudança e o preço desse produto é inferior ou quando a sua qualidade e capacidade de desempenho são iguais ou maiores do que as do produto concorrente. Diferenciar um produto em dimensões que os clientes valorizam (tais como o preço, qualidade, serviço, pós-venda e localidade) reduz a atratividade de um substituto. (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2002)

Rivalidade na indústria

As organizações de um setor reagem às ações tomadas por outras, provocando assim um conjunto de reações competitivas. Em várias indústrias as empresas competem ativamente entre si. A rivalidade competitiva intensifica-se quando é desafiada pelas medidas de um concorrente ou quando uma empresa reconhece uma oportunidade de melhorar a sua posição de mercado. (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2002)

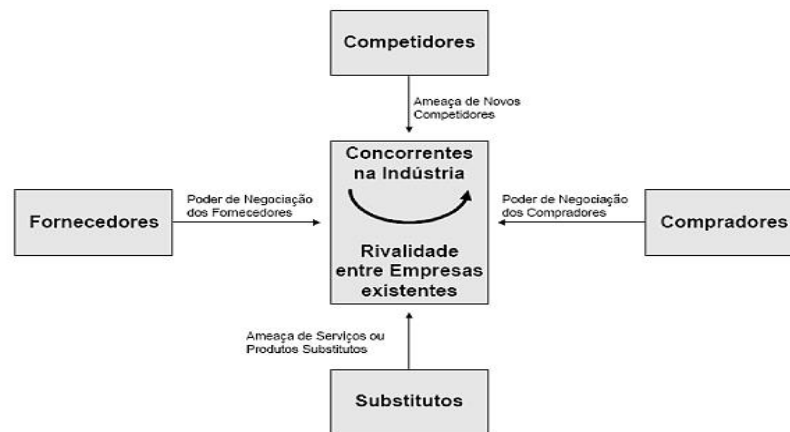


Figura 5 - Cinco Forças de Michael Porter

Fonte: (Porter 1996)

2.2.2. Ambiente Interno

Cadeia de Valor

Para Michael Porter toda a organização é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar os seus produtos/serviços. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valor. A cadeia de valor desagrega uma organização nas suas atividades de relevância, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades de forma mais eficaz que a sua concorrência. Essas atividades, segundo o autor, denominadas de atividades de valor podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de suporte. (Porter, citado por Moori & Zilber, 2003)

Michael Porter (Porter, citado por Santos, 2008) define cadeia de valor como o conjunto de atividades (de valor), física e tecnologicamente distintas, resultantes da desagregação da organização nas suas atividades de relevância estratégica, através das quais a organização cria um bem ou serviço valioso para os seus clientes.

A análise da cadeia de valor parte do princípio básico da Estratégia competitiva que consiste na necessidade de criar valor para o cliente não excedendo o custo suportado de fazê-lo. Deste princípio resulta, desde logo, quem define o que é o valor para o cliente. A percepção do que é mais, ou menos, valorizado pelo cliente, que atributos ou características do produto/serviço que este está disposto a pagar são o ponto de partida na definição da Estratégia do negócio. Se o cliente valoriza essencialmente o preço, isto é, privilegia uma diferença de preços mesmo que, por exemplo, a qualidade seja inferior então a Estratégia da organização terá de passar por uma preocupação permanente de redução dos preços e descobrir em que áreas ou atividades isso pode ser conseguido. Mas se o cliente, como muitas vezes acontece, está na disposição de pagar

mais para obter um produto/serviço de qualidade superior, então a empresa terá de descobrir como o fazer, em que atividades se deve concentrar para o efeito. (Teixeira, 2011)

Como referido, as atividades que constituem uma cadeia de valor podem ser classificadas em duas categorias: atividades primárias e atividades de suporte (ou secundárias).

As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. (Moori & Zilber, 2003). Em suma, segundo Teixeira (2011) as atividades primárias são aquelas que, de uma forma direta, acrescentam valor ao produto final.

Em qualquer organização, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas (Moori & Zilber, 2003):

- 1) Logísticas de *inputs* – são as atividades associadas ao armazenamento e distribuição da matéria-prima do produto;
- 2) Operações – são as atividades associadas à transformação dos *inputs* no produto final;
- 3) Logística de *outputs* – são as atividades associadas à receção, armazenamento e distribuição física do produto para os compradores;
- 4) *Marketing* e vendas – são as atividades associadas à oferta de um meio pelo qual os compradores possam comprar o produto e induzi-los a fazer isto;
- 5) Serviço – são as atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto.

As atividades de suporte podem ser divididas em quatro categorias genéricas. Da mesma forma das atividades primárias, cada categoria de atividades de apoio pode ser dividida numa série de atividades de valor distintas e específicas de uma determinada organização. As quatro categorias são: (Cicero, 2012)

- 1) Infraestrutura – são atividades de manutenção da infraestrutura da empresa incluindo a elaboração de planos de controlo contabilístico, financeiro, legais e gestão em geral;
- 2) Gestão de recursos humanos – incluem o recrutamento e seleção de pessoas para a contratação, treino e desenvolvimento de capacidades das pessoas;
- 3) Investigação e desenvolvimento tecnológico – constituem as atividades de desenvolvimento de novos produtos, melhoria dos existentes;
- 4) Compras – são aquelas que estão relacionadas com as operações de compra de matéria prima, máquinas e equipamentos usados no suporte das operações fabris.

A figura 6 apresenta a estrutura de uma cadeia de valor:



Figura 6 - Cadeia de Valor

Fonte: (Portal Gestão)

2.2.3. Análise SWOT

Este instrumento de análise estratégica estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Pontos Fortes), *Weakness* (Pontos Fracos), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Silva, et. al). McCreadie (McCready, 2008, citado por Silva, et. al) salienta que esta ferramenta é utilizada para a realização de análise de ambiente e serve para os planeamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Além disso, serve também para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua.

De acordo com Kotler (2000), a análise SWOT subdivide-se em análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). A análise do ambiente externo é composta pelas forças macroambientais (por exemplo, o cenário económico-demográfico, o contexto sociocultural) e de agentes económicos importantes para a organização (como os clientes, competidores, fornecedores e distribuidores). (Kotler, 2000)

		Fatores Ambientais	
		Positivos	Negativos
Análise Ambiental	Interna	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weakness)
	Externa	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Tabela 1 - Análise SWOT

Fonte: (Silva, Silva, Barbosa, Henrique, & Batista)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a função da matriz é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com os seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica a partir da matriz *SWOT* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo com as forças e as fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Ambiente Externo *SWOT*

Oportunidades

São situações, tendências ou fenómenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa. (Calaes, Villas Bôas, & Gonzales, 2006)

Uma oportunidade de mercado é, obviamente, importante na formação da Estratégia de uma organização. As oportunidades são as variáveis do ambiente externo cuja situação e evolução a empresa considera, na avaliação que faz, como positivas para o desenvolvimento de uma Estratégia. Podem ser vistas como as áreas potencialmente atrativas para o crescimento da empresa e o aumento do seu nível de desempenho. Teixeira (2011)

As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis, desde que a mesma tenha condições ou interesse em utilizá-las. (Rezende, 2008)

Teixeira (2011) aponta os seguintes exemplos como oportunidades:

- Características do mercado – pode acontecer quando existe uma necessidade, por parte do cliente, que não é totalmente satisfeita;
- Descontentamento dos clientes dos concorrentes – pode ser originado quando a organização presta um serviço que não satisfaz totalmente o cliente. Este motivo poderá incentivar o cliente a procurar outra organização para executar a prestação de serviços;
- Melhoria das condições económicas – como é o caso do aumento do poder de compra do cliente.

Martins (2006) considera as oportunidades como possibilidades que uma organização tem para atender os seus clientes, suprimindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado e analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas à lucratividade da organização, pois podem ampliar a sua receita.

Ameaças

Alguns aspetos do ambiente externo da organização apresentam-se de uma forma tão negativa que representam ameaças, como, por exemplo, a concorrência dos ginásios *low-cost*. As ameaças são, portanto, os aspetos negativos do ambiente externo, a situação negativa e evolução de algumas das variáveis que o caracterizam. Pode dizer-se que são desafios externos que a empresa tem de enfrentar. Estas podem resultar, por exemplo, de mudanças nos gostos e comportamentos dos consumidores, na possibilidade de aparecimento de produtos substitutos, alterações da legislação afetando a atividade da empresa. A análise permanente das oportunidades é importante e, também, quanto maior for a capacidade da empresa para identificar as ameaças, em melhor posição se encontra para lidar com as cada vez mais rápidas alterações do ambiente. (Teixeira, 2011)

Ao invés das oportunidades de negócio, Calaes, Villas Bôas e Gonzeles (2006) consideram que as ameaças são situações ou fenómenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos.

Para Martins (2007) ameaças são os aspetos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá inserir-se. São fatores que não podem ser controlados pela organização e são relevantes para o planeamento estratégico.

As ameaças podem impedir a implementação da Estratégia, podem contribuir para aumentar o risco da mesma (se se decidir continuar ou avançar), podem implicar a necessidade de aumento dos recursos para a sua implementação corrente ou a redução da rentabilidade e das expectativas financeiras. (Teixeira, 2011)

Ambiente Interno SWOT

A análise do ambiente interno de uma organização destina-se a dar a conhecer quais os pontos fortes e pontos fracos que essa empresa possui para, conhecidas as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, avaliar e selecionar a Estratégia que tire melhor partido dos pontos fortes e que consiga evitar ou pelo menos não ser prejudicada pelos pontos fracos. Esta tarefa permite identificar aquelas variáveis que, no interior da organização, traduzem os aspetos nos quais a empresa consegue ser melhor ou pior. (Teixeira, 2011)

Pontos Fortes

Os pontos fortes referem-se a qualquer aspeto que a empresa tenha de positivo, em que é melhor que os seus concorrentes, ou uma característica que lhe confira uma capacidade importante; isto é, um ponto forte (ou força) pode ser uma aptidão, uma competência, um ativo ou recurso especial, ou ainda qualquer situação que a organização consiga fazer que a coloque numa posição vantajosa no mercado (como ter um produto da melhor qualidade, uma marca reconhecida, tecnologia superior ou melhor serviço de atendimento dos clientes). (Teixeira, 2011)

Matos, Rosa e Almeida (2007) consideram as forças como recursos e habilidades de que a organização dispõe a fim de explorar as oportunidades e minimizar as ameaças.

De acordo com Rezende (2008), os pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis na relação com o seu ambiente. Estas são características ou qualidades da organização que podem influenciar positivamente o seu desempenho, assim devem ser amplamente exploradas.

Alguns exemplos de pontos fortes que uma empresa pode deter (Teixeira, 2011):

- Competência distintiva;
- Recursos financeiros adequados;
- Elevada aptidão para concorrer no mercado;
- Boa imagem junto dos clientes;
- Líder de mercado;
- Áreas estratégicas funcionais bem concebidas;
- Isolamento das fortes pressões da concorrência;
- Titular de tecnologia;
- Vantagens de custos;
- Vantagens diferenciais/competitivas;
- Capacidade de inovação;
- Gestão experiente.

Pontos Fracos

Ao invés dos pontos fortes, os pontos fracos referem-se a algo que falta na organização, que a torna de algum modo deficiente, ou uma condição que a coloca numa situação de desvantagem perante os seus concorrentes. (Teixeira, 2011)

As fraquezas são aspetos negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócio. São fatores que podem ser controlados pela própria empresa e são relevantes para o planeamento estratégico. (Martins M. A., 2007)

Da mesma forma devem ser analisados os seguintes aspetos de uma empresa que, a verificarem-se, significarão pontos fracos: (Teixeira, 2011)

- Falta de uma clara direção estratégica;
- Posição competitiva em declínio;
- Equipamento e instalações obsoletos;
- Rendimentos reduzidos;
- Gestão superficial e sem talento;
- Falta de competência em áreas-chave;
- Problemas internos operacionais;
- Vulnerabilidade e desenvolvimento sem sucesso;
- Linha de produtos demasiado estreita;
- Fraca imagem de mercado;
- Desvantagem diferencial/competitiva;
- Competência de *marketing* abaixo da média;
- Incapacidade para financiar necessárias alterações de Estratégia.

Matriz *SWOT*

Para uma Estratégia ser bem sucedida é fundamental que esta tenha uma perfeita ligação com as capacidades e recursos da empresa. Se a empresa não possui as capacidades e recursos que são essenciais para a prossecução de uma determinada Estratégia, então os seus gestores devem optar por outra em que a empresa tenha vantagens, em termos de pontos fortes, em relação aos seus concorrentes. Deve ainda ter-se em atenção às necessidades de melhoria dos pontos fortes (o reforço das capacidades e recursos) uma vez que o processo de desenvolvimento de qualquer Estratégia é dinâmico. Em síntese, a empresa deve: (Teixeira, 2011)

- Tirar o máximo partido dos seus pontos fortes, tentando maximizar o aproveitamento das oportunidades do ambiente externo (Estratégia maxi-maxi);
- Minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar simultaneamente as oportunidades emergentes (Estratégia mini-maxi);
- Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detetadas (Estratégia maxi-mini);
- Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças (Estratégia mini-mini).

Analise Interna Analise Externa	S (Strengths) Pontos fortes	W (Weakness) Pontos fracos
O (Opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas	WO (mini-maxi) Minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitar as oportunidades emergentes
T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detetadas	WT (mini-mini) Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças

Tabela 2 - Matriz SWOT

Adaptado de: (Teixeira, 2011)

2.2.4. Grupos Estratégicos

As empresas de uma indústria raramente são homogéneas, diferem nos recursos e capacidades e tentam diferenciar-se dos seus concorrentes. (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2002) Normalmente, as empresas tentam obter essa diferenciação pelos seus produtos distinguindo-se daquilo que os seus concorrentes oferecem, de maneira que os clientes as valorizem e que elas tenham vantagem competitiva. Entre as dimensões visíveis nas quais a rivalidade se baseia estão o preço, a qualidade e as inovações.

Um grupo estratégico é um conjunto de empresas que pertencem a uma mesma indústria e adotam orientações estratégicas semelhantes em função de determinadas variáveis. Para a identificação dos diferentes grupos estratégicos num determinado setor é necessário identificar as variáveis estratégicas que melhor diferenciam as empresas. (Teixeira, 2011)

Teixeira (2011) defende que a análise deve permitir que os gestores adquiram um maior conhecimento sobre vantagens ou desvantagens relativamente aos seus concorrentes, sobre as Estratégias do seu passado, presente e futuro, e contribuir para o alagamento da informação que sirva de base para o desenvolvimento de futuras Estratégias que se traduzam em novas vantagens ou mantenham/aumentem a sustentabilidade das existentes.

É importante analisar não só os seus aspetos mais visíveis (*hard factors*) como a sua dimensão, os seus recursos financeiros e capacidades de produção, mas também os aspetos menos visíveis (*soft factors*) como a sua cultura e estilo de gestão, as prioridades em relação aos diversos

mercados, objetivos. Esta análise ajuda a evitar surpresas, designadamente as que podem surgir com atuações de concorrentes que procuram introduzir “novas regras no jogo” e é fundamentalmente necessária para lidar com a mudança, explorar novas oportunidades, manter-se competitivo, descobrir fatores críticos e ultrapassar o crescimento lento, ou mesmo para sobreviver. (Teixeira, 2011)

Em suma, Teixeira (2011) considera que para ser eficaz, a análise da concorrência deve dar respostas às seguintes questões:

- Quem são os nossos concorrentes? Qual o seu perfil?;
- Quais são os seus pontos fortes e pontos fracos?;
- Quais são os seus objetivos?;
- Que Estratégias prosseguem e com que grau de sucesso?;
- Como se comportam e, sobretudo, como reagem a movimentos ofensivos?

Com a obtenção das respostas a estas questões a organização possui as ferramentas para construir o perfil de cada concorrente sendo, para o efeito, aconselhável começar por explicitar a sua Estratégia atual e, sucessivamente, as suas capacidades, as suas assunções (sobre o futuro, sobre a indústria e sobre eles próprios) e os seus objetivos. (Teixeira, 2011)

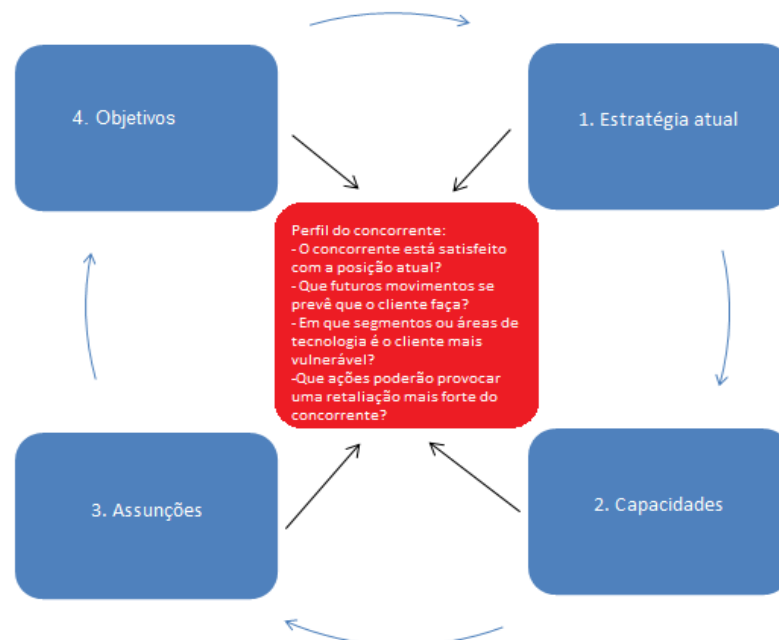


Figura 7 – Identificação do perfil de concorrente

Adaptado de: (Gilligan & Wilson, 2003)

Assim, analisadas estas questões, os responsáveis pela Estratégia da empresa estão em melhores condições para avaliar os dois seguintes aspetos essenciais: (Teixeira, 2011)

- Onde é que a organização está mais vulnerável a qualquer movimento de Estratégia de cada concorrente;
- Como pode ser colmatada essa vulnerabilidade.

Capítulo III - Modelo de Análise de Portfólios

3.1. Modelos de Análise

A gestão de portfólio possui um papel de extrema relevância na análise estratégica das organizações. Esta técnica possibilita o alinhamento estratégico entre projetos e a visão de negócios de uma organização. (Carvalho, Laurindo, & Carvalho, 2003)

3.1.1. Ciclo de Vida dos Produtos

Num artigo de 1965, Levitt defende que o volume de faturação, a rentabilidade, as necessidades de fundos e os meios libertos pelos vários produtos e serviços de que a organização depende variam pela fase de Ciclo de Vida de Produto (Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio) (Zoom)

Com base neste ciclo, os gestores devem adequar as suas Estratégias de acordo com o estágio em que os produtos/serviços se encontram. (Zoom)

O modelo do ciclo de vida do produto pode ser representado pela seguinte figura:

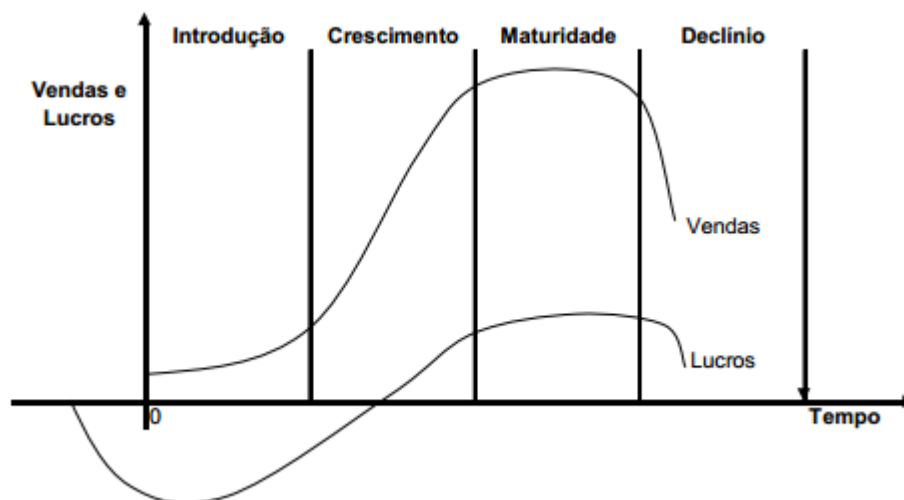


Figura 8 - Ciclo de Vida de Produto/Serviço

Fonte: (Zoom)

Fase de introdução:

- Volume de vendas baixo e com taxa de crescimento moderado;
- Custos unitários elevados;
- Pouca concorrência;

- Exploração pouco rentável.

Fase de Crescimento:

- Crescimento significativo;
- Redução dos custos unitários (devido, sobretudo, a economias de escala³);
- A exploração torna-se rentável;
- Aumento do conhecimento do produto/serviço;
- A concorrência aumenta;
- Crescimento da quota de mercado.

Fase de Maturidade:

- Volume de vendas atinge o máximo;
- Taxa de crescimento das vendas diminui significativamente;
- Custos unitários muito baixos;
- Intensificação da concorrência e aparecimento de produtos substitutos;
- Descida de preços em face da concorrência;
- Diferenciação de produtos/serviços;
- Diminuição do investimento em publicidade;
- Grande rentabilidade da exploração.

Fase de Declínio:

- O volume de vendas começa a cair;
- A taxa de crescimento das vendas é nula ou negativa;
- Os preços e a rentabilidade começam a diminuir;
- A rentabilidade da exploração começa a ficar a dever-se mais à eficiência da produção e distribuição do que, propriamente, ao aumento do volume de vendas.

³ Economias de escala – são as atividades produtivas cujo produto da multiplicação dos fatores de produção é superior à mesma multiplicação da produção (Portal Gestão)

3.1.2. Matriz produto-mercado

A Matriz Produto-Mercado reveste-se de uma grande importância, enquanto instrumento suscetível de estimular e promover a análise e reflexão de Estratégias em torno das opções genéricas, como a Estratégia de Redução de Custos.

Com efeito, e para além de permitir a clara identificação de segmentos de mercado que não estão a ser satisfeitos pela organização (*"Windows of opportunity"*), permite, através da comparação do posicionamento de uma dada organização na Matriz com o posicionamento da sua concorrência na mesma Matriz, clarificar as opções estratégicas em presença, permitindo ainda a identificação de áreas de superioridade ou inferioridade daquela, relativamente à sua concorrência.

Mercado Produto	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	...	Segmento n
Bem/serviço 1	✓				
Bem/serviço 2			✓		✓
Bem/serviço 3		✓			
...					✓
Bem/serviço n	✓		✓		

Observação: ☒ Segmento de mercado onde a organização aposta

Figura 9 - Matriz Produto Mercado

Fonte: (Freire, 1997)

Freire (1997) refere que as Estratégias genéricas assentes na evolução da Matriz Produto-Mercado podem assumir dois padrões distintos:

- Expansão ou redução: através do aumento ou redução do número de produtos oferecidos ou segmentos servidos em função da atratividade ou da posição competitiva da organização;
- Generalização ou especialização: através da oferta de novos produtos ou da penetração em novos segmentos de mercado ou através da sua especialização nos produtos ou segmentos atuais.

3.1.3. Matriz Ansoff

Decidir quais os negócios em que a organização deve concorrer é uma questão fundamental para a formulação da Estratégia global. Quais os negócios a que a empresa deve concorrer e quais os que deve abandonar podem desdobrar-se em vários aspetos fundamentais a ter em conta. (Teixeira, 2011)

A matriz de crescimento Ansoff é uma ferramenta que auxilia as organizações a definirem as suas Estratégias de produto, de mercado e a determinarem as oportunidades de crescimento das suas unidades de negócio. Esta matriz sugere que o crescimento de um negócio depende da

comercialização de novos produtos ou já existentes, em novos mercados ou em mercados já existentes. (Rabello Jr)

Esta matriz é biaxial, constituída por quatro células, cada uma representando um par ordenado das variáveis produto e mercado, subdivididas entre atuais e novos, conforme ilustra a seguinte figura (Zoom):

<div> <div>Produto</div> <div>Mercado</div> </div>		Produto (bem ou serviço)	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	(1) Penetração de mercado: Aumentar utilização Aumentar quota de mercado Racional: Força de vendas, publicidade e preço Risco: baixo a moderado	(2) Extensão do Produto Desenvolvim. Produto Aumento da gama de produtos Racional: I&D, sinergias, publicidade Risco: médio
	Novo	(3) Extensão de mercado: Servir mais segmentos Converter não-clientes Racional: Força de vendas, publicidade Risco: elevado	(4) Diversificação Criação de novos produtos Penetração em novos segmentos Racional: I&D, sinergias, publicidade Risco: muito elevado

Tabela 3 - Matriz Ansoff

Adaptado de: (Rabello Jr)

Para Ansoff (Ansoff, citado por Rabello Jr), o desenvolvimento organizacional com base na matriz Produto-Mercado pode efetuar-se através de quatro formas, como apresentado na tabela 3 – Matriz Ansoff:

- Quadrante I (Penetração no mercado) – Esta Estratégia engloba um aumento de vendas dos produtos atuais nos segmentos em que a organização atua. Esta tende ao aumento da quota de mercado, de risco relativamente baixo, que pode ser bem sucedida através do reforço da força das vendas, aumento do investimento publicitário ou redução de preços;
- Quadrante II (Extensão do produto) – Esta Estratégia é caracterizada pela introdução de novos produtos para satisfação das necessidades dos segmentos de mercados atuais. O sucesso desta Estratégia é influenciado, sobretudo, pelo nível de desenvolvimento de novos produtos e da extensão com que a organização consegue beneficiar de sinergias ao nível da produção, distribuição, I&D (Investigação e Desenvolvimento) e *marketing*;
- Quadrante III (Extensão do mercado) - Pressupõe a entrada em novos segmentos de mercado, através da oferta dos produtos atuais. Inerente a esta Estratégia está um risco

particularmente elevado se os clientes tiverem preferências diferentes e se existirem concorrentes no novo mercado a explorar;

- Quadrante IV (Diversificação) – A base desta Estratégia é a criação e introdução de novos produtos em novos mercados. É uma Estratégia extremamente arriscada e a sua adoção requer que a diversificação seja tão relacionada quanto possível de forma a assegurar, por um lado, a manutenção de pontos fortes nos fatores críticos de sucesso dos novos segmentos de mercado e, por outro lado, por forma a poder beneficiar da partilha de recursos com os seus negócios atuais.

3.1.4. Matriz BCG

A matriz foi desenvolvida pela empresa de consultadoria *Boston Consulting Group* (BCG), nos finais da década de 60, e é, provavelmente, a mais utilizada na análise estratégica da carteira de negócios de uma empresa diversificada. Uma das suas vantagens é a relativa simplicidade da sua construção gráfica. (Teixeira, 2011)

Esta técnica de análise da carteira de negócios para a formulação de Estratégias baseia-se na filosofia de que uma organização deve desenvolver as mesmas para melhor manipular as suas carteiras de investimentos, da mesma forma como os investimentos rentáveis devem ser mantidos e amplificados, os investimento deficitários devem ser desativados ou descartados, algumas atividades organizacionais necessitam de ser intensificadas, enquanto outras eliminadas. (Saraiva & Borrego, 2007)

A proposta da BCG consiste em procurar um mercado entre os produtos (ou unidades estratégicas de negócios) geradores de fundos e aqueles produtos em que os fundos são requeridos. A potencialidade de gerar fundos de um determinado negócio (produto ou unidade de negócio) deve ser dada pela sua posição competitiva relativa e pela taxa de crescimento do mercado. A inter-relação entre essas duas variáveis é representada pela matriz de portfólio, na qual são categorizados os produtos de uma carteira. (Saraiva & Borrego, 2007)

A Matriz BCG recorre a duas variáveis isoladas para efetuar a análise, a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativa⁴ da empresa. Consoante os valores obtidos para cada uma dessas duas variáveis, o negócio é classificado em quatro tipos diferentes (Interrogação, Estrelas, Vacas Leiteiras e Cães Rafeiros) sendo, para cada um deles efetuadas recomendações genéricas sobre as Estratégias a adaptar. (Saraiva & Borrego, 2007)

⁴ Quota de mercado relativa – valor obtido pela divisão da quota da empresa pela quota da maior empresa concorrente

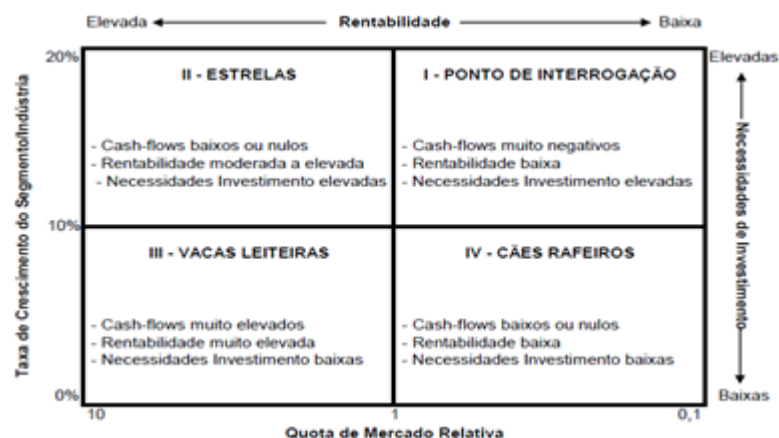


Figura 10- Matriz BCG

Fonte: (Zoom)

Os quadrantes correspondem ao tipo de negócio que a empresa possui, sendo que: (Saraiva & Borrego, 2007)

- Ponto de Interrogação – corresponde a negócios com elevado crescimento em que a organização tem baixa quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros muito negativos, pois o seu atraso na curva de experiência limita a sua rentabilidade e o elevado crescimento da indústria obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é abandonar a atividade ou aumentar a quota de mercado;
- Estrelas – representa os negócios com elevado crescimento e em que a organização tem elevada quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros pouco significativos, pois se por um lado o avanço na curva da experiência proporciona elevados retornos, por outro lado o elevado crescimento do sector obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação neste setor é de manter a liderança;
- Vacas Leiteiras – é respeitante aos negócios com baixo crescimento e em que a organização tem elevada quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros muito significativos, pois o avanço na curva da experiência proporciona elevados retornos e o baixo crescimento do setor não obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é rentabilizar o negócio de forma a sustentar o crescimento dos negócios Estrelas e Ponto de Interrogação;
- Cães Rafeiros – correspondem a negócios com baixo crescimento e em que a organização tem baixa quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros pouco significativos, pois o atraso na curva da experiência não permite retornos elevados, mas, por outro lado, o baixo crescimento do setor também não obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é abandonar ou reformular o negócio.

Em função da composição da carteira de negócios das organizações, resultante da inscrição matricial de todos os seus negócios (com base na taxa de crescimento e quota de mercado relativa), este modelo desenvolvido pela BCG propõe, baseado na otimização da afetação dos recursos entre eles, a adoção de um conjunto de Estratégias genéricas de gestão de carteira evidenciadas na figura seguinte.

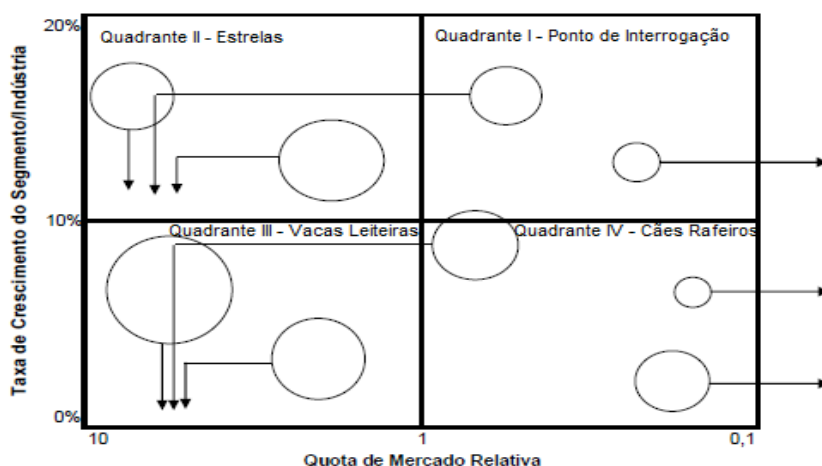


Figura 11 - Desenvolvimento Matriz BCG

Fonte: (Zoom)

As prescrições estratégicas do modelo do BCG, considerando o posicionamento dos diferentes negócios na matriz, podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- Quadrante I – Em função da capacidade financeira da organização, das suas competências distintivas, da sinergia destes negócios com os demais e da possibilidade de ressegmentação do mercado, devem ser efetuados investimentos significativos (tendentes ao rápido aumento da posição competitiva da organização que assegure a sua transformação “estrelas”), proceder à ressegmentação do mercado ou, pura e simplesmente, abandonar esses negócios;
- Quadrante II – A Estratégia inerente a este quadrante é, basicamente, a da manutenção da posição dominante, através do investimento destinado a manter ou aumentar a posição competitiva da organização nesses negócios. Com o tempo e à medida que a taxa de crescimento do mercado diminui, espera-se que estes se transformem nas novas “vacas leiteiras”;
- Quadrante III – A Estratégia das “vacas leiteiras” é, fundamentalmente, a sua rentabilização, no sentido de se assegurar a libertação dos fundos necessários ao equilíbrio e revitalização da carteira através, designadamente, da sua canalização para o apoio à conquista de quota de mercado por parte das “estrelas” e dos “pontos de interrogação”. Não obstante, pode ser ainda aconselhável à realização de alguns investimentos (sobretudo no *marketing* e

produção) em alguns destes negócios, se for previsível o seu impacto no aumento significativo da sua quota de mercado, já de si relativamente elevada;

- Quadrante IV – As prescrições estratégicas deste quadrante dependem, essencialmente, da posição competitiva e da taxa de crescimento evidenciadas por esses negócios, conforme se evidencia na figura 11. De modo geral, a Estratégia a adotar deverá ser a de “ordenhar” (rentabilizar sem investimentos adicionais) ou abandonar esses negócios. Ainda assim, os “cães rafeiros” pode apresentar uma posição competitiva e uma taxa de crescimento relativamente elevada, pode justificar-se o investimento de alguns recursos, se for previsível que os mesmos se traduzam num aumento significativo da respetiva quota de mercado, suscetível de convertê-lo numa “vacas leiteiras”.

3.1.5. Matriz GEMcKinsey

Desenvolvida na década de 1970 pela *General Eletric* em colaboração com a empresa de consultores em gestão estratégica McKinsey, esta matriz é semelhante à matriz BCG, pois organiza-se, também, segundo uma grelha bidimensional, mas é um pouco mais avançada, por permitir três classificações (alta, média ou baixa) na relação que se estabelece entre a posição competitiva de cada unidade de Estratégia de negócio (UEN) de uma organização e o nível da atratividade do mercado em que está inserida. (Zoom)

A matriz da *GE/McKinsey* pode ser representada esquematicamente pela seguinte figura:

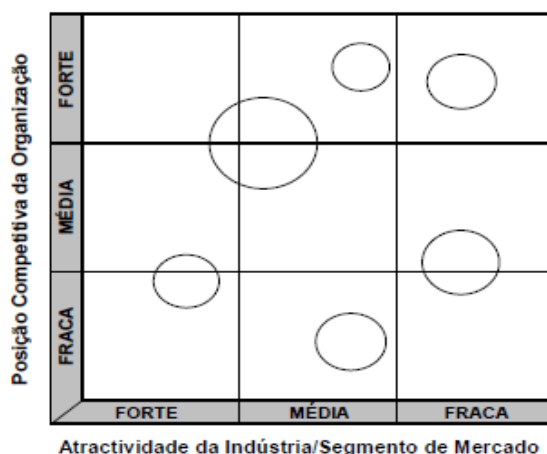


Figura 12 - Matriz Ge/McKinsey

Fonte: (Zoom)

Nesta figura, os negócios da organização estão representados por círculos, cujo raio traduz o volume de faturação. As variáveis adotadas consistem em agregações de fatores considerados determinantes para a posição competitiva da organização numa determinada indústria/segmento de mercado e da atratividade da mesma, resultantes de uma prévia análise interna da organização e da indústria. (Zoom)

Através da variável da posição competitiva da organização pretende-se aferir, sobretudo, a capacidade da organização conquistar e sustentar vantagens competitivas duradouras, suscetíveis de assegurar taxas de rentabilidade superiores à média do setor, no médio e longo prazo. A posição competitiva numa determinada indústria/segmento resultará assim das pontuações absolutas que esta obtiver em cada um dos fatores determinantes dessa pontuação competitiva devidamente ponderada pelos pesos a que, em cada caso, se atribuir pela sua importância. (Zoom)

Relativamente ao eixo da Atratividade da Indústria/Sector de Mercado, este procura aferir o interesse que este reveste para a organização em função do seu potencial de geração de receitas e resultados.

Embora este modelo prescreva a adoção de uma série de Estratégias, em função do posicionamento de cada negócio em termos da posição competitiva e atratividade (para cada uma das nove células da matriz), de uma forma geral, estas podem sintetizar-se na recomendação de três Estratégias genéricas: (Zoom)

- Desenvolvimento;
- Manutenção e rentabilização;
- Desinvestimento seletivo (abandono total ou parcial).

As prescrições genéricas do modelo, para cada uma das células, representam-se da seguinte forma:

Posição Competitiva da Organização	Forte	Proteger posição de líder	Manter posição e crescer nos segmentos mais atrativos	Rentabilizar ("ordenhar")
	Média	Investir para conquistar a liderança	Rentabilizar e investir sem correr riscos	Desinvestir seletivamente
	Fraca	Reforçar investimento para melhorar posição competitiva ou abandonar	Desinvestir seletivamente	Abandonar
		Forte	Média	Fraca
Atratividade da Indústria/Segmentação de Mercado				

Tabela 4 - Prescrições Genéricas Matriz Ge/McKinsey

Adaptado de: (Zoom)

3.1.6. Matriz ADL

A matriz ADL, também designada como matriz do ciclo de vida ou do crescimento do mercado foi desenvolvida pela consultora ADL (Arthur D. Little), na década de 1970, e apoia-se na análise conjugada da posição competitiva de cada unidade económica (pontos fortes e pontos fracos) com as características do mercado (oportunidades e ameaças). (Teixeira, 2011)

À semelhança da Matriz Crescimento/Quota de Mercado, a matriz ADL consiste num modelo de análise e reflexão estratégica sobre a carteira de negócios das organizações. Embora também assente numa matriz cartesiana, a matriz ADL distingue-se da matriz BCG por se basear em variáveis explicativas substancialmente diferentes. (Zoom)

Baseia-se, por um lado, na posição competitiva da organização, que surge como ordenada da matriz. Embora aparentemente idêntica, esta variável, é na realidade, diferente da utilizada na matriz BCG. Com efeito, a posição competitiva da matriz ADL não é calculada com recurso à quota de mercado da organização relativamente ao seu maior concorrente, mas sim através da aferição da sua força relativamente aos seus concorrentes naquilo que é, de facto, importante (nos fatores críticos de sucesso) nesse segmento de mercado ou indústria. Subjacentes a esta variável estão os pressupostos de que a posição competitiva de uma organização determina a sua rentabilidade e o seu nível de exposição ao risco concorrencial.

Por outro lado, assenta na maturidade da indústria ou segmento de mercado onde a organização desenvolve os seus negócios, que surge como a abcissa da respetiva matriz. A aferição do nível de maturidade resulta da identificação da fase do ciclo de vida em que, presumivelmente, se encontra a indústria ou segmento de mercado. Subjacente à adoção deste critério de análise está presente a convicção de que quanto mais jovem for o estágio do ciclo da vida em que se encontra determinado segmento/indústria, maiores serão as suas necessidades de fundos e maiores serão os riscos associados aos negócios nesses segmentos ou indústrias.

As características das quatro fases do ciclo de vida da indústria são conhecidas como: introdução, crescimento, maturidade, envelhecimento. Quanto à posição competitiva de cada unidade económica considera-se que: (Teixeira, 2011)

- Dominante (Liderança) – é capaz de controlar o comportamento dos concorrentes (em matéria de realizações ou de Estratégia e dispõe da mais vasta escolha de opções estratégicas, independentemente dos seus concorrentes);
- Forte (Alta) – é capaz de conduzir a Estratégia que escolheu sem por em perigo a sua posição a longo prazo;
- Favorável (Intermédia) – dispõe de trunfos a explorar para a condução de certas Estratégias; a organização tem probabilidades muito boas de poder manter a sua posição a longo prazo;
- Defensável (Baixa) – tem desempenhos suficientemente satisfatórios para justificar a continuação das suas atividades: subsiste, geralmente em virtude da tolerância, voluntária ou não, dos concorrentes mais importantes; tem possibilidades médias (ou inferiores à média) de manter a sua posição a longo prazo;
- Marginal (Muito baixa) – tem, atualmente, desempenhos pouco satisfatórios, mas tem possibilidades de melhorar a sua posição; pode ter as características de uma posição

melhor, mas apresenta uma grande fraqueza; pode sobreviver no curto prazo, mas tem que melhorar a sua posição para ter de sobreviver a longo prazo.

Em termos gráficos a matriz ADL apresenta o seguinte aspeto:

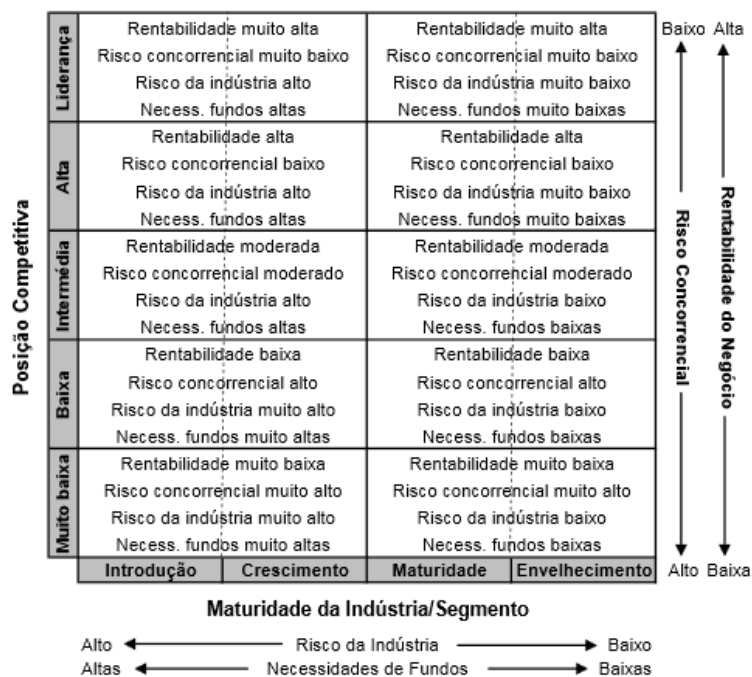


Figura 13 - Matriz ADL

Fonte: (Zoom)

Tal como a matriz BCG, esta matriz propõe a adoção de algumas Estratégias genéricas, por parte das organizações, no sentido de assegurar o seu equilíbrio e otimização. (Zoom)

A seguinte figura apresenta uma matriz ADL com as orientações estratégicas conforme a posição de negócios em análise:

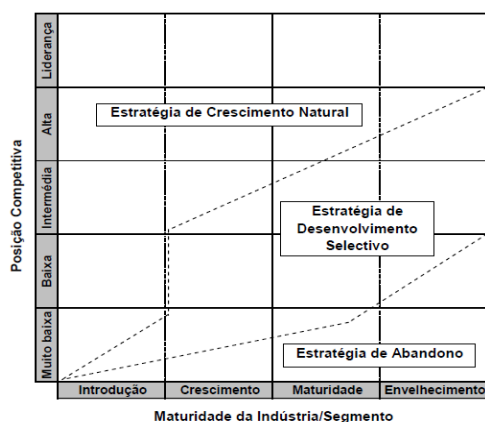


Figura 14 - Orientações estratégicas Matriz ADL

Adaptado de: (Zoom)

- Estratégias de crescimento natural: destina-se essencialmente aos negócios em segmentos/setores que se encontram numa fase de introdução do seu ciclo de vida e aos negócios em que a organização detém uma posição competitiva de moderada a muito forte (dominante), não obstante ocorrerem em segmentos ou indústrias que se encontrem em fases mais avançadas do seu presumível ciclo de vida. Dependendo da fase do ciclo de vida em que se encontram as respetivas indústrias ou segmentos, as Estratégias específicas a adotar nesses negócios podem evoluir desde o simples reforço do investimento em atividade como a I&D e criação de barreiras à entrada, passando pela intensificação comercial, penetração em novos mercados, desenvolvimento da capacidade de produção, diversificação dos canais de distribuição e investimentos ao nível de *marketing*. Isto pode ser feito com recurso à exploração das dinâmicas de custos, sobretudo através da integração vertical, concentração, internacionalização, ou mesmo através da externalização, racionalização ou mesmo desinvestimento;
- Estratégias de desenvolvimento seletivo: trata-se de uma Estratégia especialmente aconselhada para negócios com posições competitivas baixas a moderadas, em segmentos ou indústrias em fase de crescimento, maturidade ou envelhecimento. Objetivam, essencialmente, a melhoria da sua rentabilidade através do aumento da sua posição competitiva;
- Estratégias de abandono: configura-se uma Estratégia particularmente adequada a negócios em crescimento, maduros ou envelhecidos com baixas posições competitivas e destina-se fundamentalmente a assegurar uma “colheita” bem sucedida daqueles, sem necessidade do recurso a investimentos adicionais. Trata-se de uma Estratégia que, em última instância, conduz ao abandono daqueles negócios, tão cedo a sua rentabilidade se encontre definitivamente comprometida.

Capítulo IV - Formulação, Implementação e Controlo da Estratégia

4.1. Formulação, Implementação e Controlo

Neste capítulo pretendemos apresentar os processos relativos à formulação, implementação e controlo da Estratégia no ambiente organizacional. Estes são considerados fatores críticos no sentido de orientarem a organização para o enquadramento com a Estratégia.

4.1.1. Formulação estratégica

A formulação estratégica consiste na avaliação das diversas hipóteses e seleção da que for mais adequada, fazendo a sua explicitação, permitindo que seja conhecida pelos diversos *stakeholders*, em especial por aqueles que, obrigatória ou desejavelmente, devem contribuir para o seu desenvolvimento com sucesso. (Teixeira, 2011)

Segundo Maximiano (2006), o processo de planeamento estratégico compreende desde a tomada de decisão, sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, até os produtos/serviços que pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

No processo de seleção devem ser consideradas três grandes áreas: decisões sobre produtos e mercados; decisões sobre Estratégias genéricas e a amplitude da gama dos seus produtos/serviços; decisões quanto às opções de crescimento e desenvolvimento. (Teixeira, 2011)

As decisões estratégicas são decisões que afetam a organização na sua globalidade e têm repercussões a prazo mais dilatado do que as decisões de rotina. Usualmente, devido à contínua mudança do ambiente das organizações, associada ao acelerado crescimento do desenvolvimento tecnológico, este tipo de decisões está cada vez mais associado a um processo contínuo, pois é disso que se trata quando se fala de gestão estratégica. (Teixeira, 2011)

A formulação da Estratégia traduz uma questão que se coloca em dois níveis: o nível da organização como um todo e o nível da unidade de negócios. Assim, a não ser que a organização tenha apenas um negócio, a gestão estratégica confronta-se com dois problemas distintos: o da Estratégia global da organização (*corporate strategy*) que consiste em decidir em que negócios concorrer e como afetar os recursos de modo a conseguir maximizar os resultados desenvolvendo sinergias; e o da Estratégia do negócio que consiste em decidir como concorrer num determinado negócio. Em síntese, há que dar resposta a duas questões distintas: quais são os negócios a que devemos concorrer (Estratégia global da organização) e como concorrer em cada negócio (Estratégia do negócio). (Teixeira, 2011)



Figura 15 - Escolhas Estratégicas

Fonte: (Teixeira, 2011)

Thompson Jr. e Strickland (Thompson Jr. e Strickland III, 2000, citados por Almeida & Almeida) consideram haver cinco tarefas para gerir a Estratégia de forma eficaz:

- 1) Desenvolver a visão estratégica e missão do negócio;
- 2) Estabelecer objetivos;
- 3) Elaborar uma Estratégia para atingir os objetivos;
- 4) Implementar e executar a Estratégia;
- 5) Avaliar o desempenho, rever os novos desenvolvimentos e iniciar as devidas correções.

4.1.1.1. Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Rockart (1979, como citado em Pereira & Zotes, 2005), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são áreas específicas de uma organização em que os seus resultados, quando satisfatórios, ajudarão a melhorar o seu desempenho.

Grunert & Ellegard (1992, citado por Magnani, 2004) acrescentam que os FCS são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. São fatores que permitem diferenciar as organizações num mesmo mercado. (Oliveira & Sá, 2012)

Bruno & Leidecker (1984 citado por Amberg, 2005) definem os FCS como aquelas características, circunstâncias ou variáveis que, quando sustentado, mantido ou controlado corretamente podem ter um impacto significativo no sucesso de uma organização.

Em suma, e segundo Leidecker & Bruno (1984, citado por Magnani, 2004), quando os FCS são adequadamente identificados e geridos, promovem um desempenho superior o que irá refletir-se no aumento sua capacidade competitiva de uma organização dentro de um segmento de negócio.

4.1.2. Implementação da Estratégia

O planeamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da organização, pois inclui também o que deve ser feito para transformar as aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implementação. (Cartoni, 2011) O mesmo autor define a implementação como controlo e avaliação, com a constatação do processo que define como a organização está. (Cartoni, 2011)

O processo de implementação essencial para o sucesso do planeamento estratégico. No mesmo sentido, Whittington (2002, citado por Kich & Pereira, 2011) acredita que as Estratégias, por mais que sejam bem seleccionadas, falharão caso não tenham uma devida implementação.

Hrebiniack (2006, citado por Kich & Pereira, 2011)) sugere que são poucos os administradores que percebem que um bom processo de planeamento estratégico também necessita do foco de como será executada a Estratégia.

Este processo, segundo Bossidy e Charan (2005, citado por Brito, 2008), abrange todos os detalhes e devem estar na mente das pessoas que estão mais próximas da ação e que entendem os mercados, recursos, pontos fortes e fracos nos quais a organização está envolvida.

Assim, para melhorar os métodos organizacionais a atingir as suas metas concebeu-se o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Action*). Este ciclo decompõe-se em quatro etapas: Planeamento, Execução, Controlo e Ação de Correção. O seu objetivo assegurar que o processo esteja definido, implementado e consolidado através do uso efetivo de gestores, de modo a trazer melhorias aos seus níveis de atuação e consequentes melhorias para os resultados organizacionais. (Brito, 2008)

Segundo Brito (2008), neste modelo as suas variáveis são definem-se por:

- Formulação – executar um planeamento estratégico com o objetivo de procurar a competitividade da organização;
- Executar – conjunto específico de comportamentos e técnicas para dar continuidade às ações planeadas com sucesso;
- Controlo – a influência que o sistema de medição exerce sobre o comportamento dos gestores e colaboradores, sendo importante dispor de um conjunto equilibrado de indicadores nas perspetivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendido pela experiência, de forma a ser possível observar o desempenho da organização;
- Ação de Correção – importância de se estudarem os resultados alcançados, destacando o que eles ensinam e o que se pode prever. Assim, torna-se necessário verificar continuamente os itens de controlo, os indicadores, para certificar que as metas são

atingidas e, caso não estejam, é sinal de que podem existir outros fatores importantes que não foram considerados na formulação, os quais devem ser localizados e geridos.

4.1.3. Controlo da Estratégia

Alguns estudos concluíram que menos de 10% das organizações conseguem atingir os seus objetivos. (Brito, 2008) Apesar das organizações apostarem bastante na formulação da Estratégia, o acompanhamento e controlo da mesma é negligenciado, provocando um resultado negativo nas aspirações da organização. (Brito, 2008)

Neves (2005) considera que os sistemas de avaliação e controlo da performance se baseiam no sistema geral do termóstato, no qual se acompanham os resultados por comparação com os objetivos definidos e, caso haja desvios significativos, intervém-se com decisões de correção com o intuito de atingir os objetivos ou, em último caso, a alteração da Estratégia de gestão.

Maia et. Al (2009) referem que a gestão estratégica deve considerar as decisões de avaliação e controlo de desempenho das secções ou dos produtos da organização, critérios de carácter social e ambiental e não apenas as vertentes económico financeiros, tentando criar um valor sustentável que permita adquirir uma vantagem competitiva para a organização.

Balanced Scorecard

Em 1992, Robert Kaplan e David Norton, desenvolveram uma ferramenta que pretende auxiliar o controlo e avaliação das Estratégias adotadas por uma organização.

O *Balanced Scorecard*, BSC, divide-se em quatro perspetivas de análise: financeira, clientes, processos internos e desenvolvimento organizacional, que alinhadas com a missão, visão e a Estratégia da organização formam um sistema de gestão que se baseia na análise de indicadores de desempenho das diferentes perspetivas, como sugere a figura 16. (Almeida, 2011)

O *Balanced Scorecard* baseia-se em cinco princípios básicos:

- Traduzir a Estratégia em termos operacionais: mapas estratégicos, *Balanced Scorecard*;
- Alinhar a organização com a Estratégia: sinergias entre SBU (*Strategic Business Unit*); sinergias entre serviços partilhados;
- Transformar a Estratégia em tarefa de todos: consistência estratégica; *scorecard* pessoais; ligação desempenho/incentivos;
- Converter a Estratégia num processo contínuo: ligação Estratégia/orçamentos; sistemas de informação e análise; aprendizagem estratégica;
- Mobilizar a mudança através da liderança executiva: mobilização; processos de governança; sistema de gestão estratégica.

A figura 16 apresenta um exemplo de um BSC:


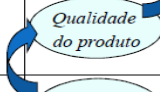
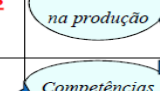

Perspectivas	Mapa estratégico	Objectivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<u>Financeira</u>		Crescimento Participação no mercado	Lucro operacional Crescimento do negócio	Aumento de 20% do lucro Aumento de 12% na facturação	+ Nº de pontos de venda + Crédito
<u>Clientes</u>		Satisfação do cliente Fidelização	% retenção cl % satisfação cl Crescimento vendas /ano	+ 50% na retenção + 15% na satisfação + 12% nas vendas	+ Publicidade + Nº vendedores Atendimento ao cliente
<u>Processos Internos</u>		Qualidade Eficiência	% produtos fabricados sem defeitos	Melhoria de 30% na qualidade Aumento de 10% na eficiência	Programa de qualidade total Programa de produtividade
<u>Aprendizagem e crescimento</u>		Treinar e equipar pessoal Motivar	Produtividade do pessoal Clima organizacional	Aumento de 10% na produtividade Melhoria do clima organizacional	"Universidade da empresa" + Formação

Figura 16 - Exemplo *Balanced Scorecard*

Fonte: (Sebastião Teixeira, 2011)

Este modelo não visa controlar unicamente o desempenho das organizações, mas também auxiliar a implementação da Estratégia, fixar objetivos, tomar ações coerentes com a Estratégia definida e os objetivos e aprender com o *feedback* resultante da experiência. (Russo)

Os dois autores desta matriz consideram que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta destinada aos executivos que permite traduzir a visão e a Estratégia organizacional num conjunto coerente de medidas de desempenho. (Almeida, 2011)

Assim, podemos considerar esta ferramenta um apoio à gestão nos desafios estratégicos, permitindo fazer um balanço das diferentes perspetivas e da execução estratégica, traduzindo o seu desempenho no terreno. Esta ferramenta é, portanto, de ampla aplicabilidade, pois é transversal a diferentes tipos de negócios e organizações e usa a mesma linguagem em todos os níveis internos da organização, procurando alinhá-la nos objetivos e metas estratégicas. (Nair, 2004)

Capítulo V – Apresentação da Organização

5.1. Enquadramento da atividade de negócio

De acordo com Bilhim (2001), a organização empresarial existe para realizar os seus objetivos, os quais seriam inatangíveis se fossem tentados concretizar por uma só pessoa. O mesmo acontece com as organizações desportivas.

Constantino (1999) defende que Ginásios, *Health Clubs* ou Academias são espaços que respondem às necessidades da manutenção da condição física numa ótica de uso comunitário e centrado essencialmente em motivos ligados à forma física e à saúde. São espaços que não são necessariamente de natureza competitiva, mas respondem a procurar crescente no domínio da promoção do exercício físico.

Inicialmente os Ginásios eram espaços que tentavam responder às necessidades mais básicas do consumidor em termos de práticas desportivas, fornecendo um local para a prática, material desportivo adequado, algumas novas atividades desportivas, etc. Contudo, com o evoluir da qualidade de vida e a crescente consciencialização por parte da população relativamente aos seus direitos e possibilidades, originou o que hoje designamos de “*Health Club*”. Hoje em dia, um *Health Club* é constituído por uma área de treino composta por várias máquinas cardiovasculares e de musculação, um ou vários estúdios onde se desenrolam diversas aulas de grupo, com possibilidade de possuir uma zona de piscinas, jacuzzi, saunas, banho turco e uma zona de *SPA* com massagens e terapias, podendo ainda ser adicionados um conjunto de serviços, como espaço para estética e um espaço multidesportivo. (Sardinha, 2009)

Os Ginásios são considerados estabelecimentos abertos ao público ou a uma categoria determinada de utentes, que integram uma ou mais salas destinadas à prática de atividades físicas e desportivas e respetivas instalações de apoio, podendo ainda comportar instalações complementares e equipamentos específicos, designadamente saunas e outros dispositivos de hidroterapia, que se destinam à prática individual ou coletiva de atividades físicas ou desportivas, em regime supervisionado ou livre, e dirigidas para a manutenção ou desenvolvimento de aptidão física, da saúde, da qualidade de vida ou treino das qualidades físicas. (Secretaria de Estado e da Juventude e do Desporto)

5.1.1. Evolução da indústria Fitness

A quantidade e variedade de Ginásios/*Health Clubs* que existem e o aumento das exigências de quem os procuram reflete-se numa busca da qualidade por parte das entidades fornecedoras do serviço, com vista a aumentar a satisfação dos clientes e a sua fidelização. (Theodorakis, Costa, & Laios, 1998)

O conceito de *fitness* foi variando ao longo dos tempos. Novos aspetos começaram a ser valorizados em detrimento de outros, como é o caso da constituição física dos atletas e de aspetos relativos aos tipos de treino, força e honestidade.

Maguire (2008) confirma este pensamento ao referir que o *fitness* é um elemento em constante alteração, a sua definição, os seus critérios e objetivos estão diretamente associados a questões sociais, ansiedades e problemas atuais.

Estados Unidos da América

O maior desenvolvimento dos Ginásios deu-se nos Estados Unidos da América, na década de 1970, aumentando significativamente o número de organizações e seus participantes. (Grantham, Patton, York, & Winick, 1998). Esta indústria desenvolveu-se de tal modo que em 2002, nos EUA, valia 200 mil milhões de dólares, cerca de 201 mil milhões de euros e em 2007 este valor ultrapassou os 500 mil milhões de dólares, o equivalente a 503 mil milhões de euros. (Sacavém & Correia, 2008)

Europa

A associação IHRSA, *International Health, Racquet and Sportsclub Association*, efetuou um estudo na Europa, em 2005, no qual avaliou o seu mercado *fitness* em 13 mil milhões de euros e apresentava um potencial de crescimento em 5,5%, com uma receita de 1,7 mil milhões de euros. (IHRSA, 2005)

No ano seguinte, em 2006, contabilizou-se um total de 33.800 clubes para um conjunto de 36.900.000 sócios, tendo a maior taxa de penetração média do mercado, valor que se situava na casa dos 8%, mais concretamente em 8,13%, no mercado. (IHRSA, 2006)

Cinco anos depois, num estudo de 2011, registou-se um aumento de 14.000 organizações de *fitness*, fixando-se assim em 48.005. O número de sócios também aumentou significativamente passando a ser 44.446.750 elementos o que proporciona uma receita total de 31.401.146 USD, 21.820.100 euros. (IHRSA, 2011)

Portugal

Em Portugal apenas na década de 1980 se tornou popular, sendo um dos motivos para o seu desenvolvimento foi a chegada de programas de exercícios provenientes do continente americano. (Gonçalves, 2012)

Ao longo das duas décadas seguintes esta indústria expandiu-se e consolidou-se, suportada pela inovação dos serviços e produtos, pela segmentação do mercado, pelo início da avaliação médica e treino individual, devido à massificação do conceito *fitness* e ao aumento do número de clubes. (Gonçalves, 2012)

Gonçalves (2012) constatou que nos anos 90 houve uma grande evolução nos serviços de *fitness* em Portugal: criaram-se mais espaços com maiores dimensões para receber o público, aumentaram o número de atividades como aulas de grupo, treino de força e treino personalizado e o aparecimento do *step*, acontecimento que marcou a época.

Nas décadas que se seguiram manteve-se o bom nível de desenvolvimento, criaram-se ainda mais organizações destinadas à prática do exercício físico, houve um crescimento exponencial das atividades inerentes e maior adesão aos serviços. (Gonçalves, 2012)

Em relação ao número de clubes existentes em Portugal, na data de 2005 existiam 1.100 clubes para um total de 480.000 sócios, sendo que a taxa de penetração média do mercado se situava em 4,8% e o mercado do *fitness* estava avaliado em 288.000.000 euros. (Gonçalves, 2012) Os estudos efetuados pela IHRSA apontaram para um crescimento acentuado deste mercado. Porém, embora se tenha verificado o crescimento este não foi tão acentuado como previsto, os dados de 2010 concluíram um aumento de 300 Ginásios passando para um total de 1.400 e os seus membros aumentaram para 600.000. A receita proveniente desta indústria ascendeu a 331.200.000 euros. (IHRSA, 2010)

A *European Health&Fitness Association*, EHFA, analisou o mercado *fitness* português num valor de 331 milhões de euros, tendo uma taxa de penetração de 5,7% e um potencial crescimento de 235 mil clientes, equivalendo a 129 milhões de euros. (Pereira, 2011)

O Eurobarómetro em 2010 constatou que Portugal apresenta um número baixo de praticantes de atividade física, cerca de 12%. A IHRSA considera que este valor reduzido está diretamente relacionado com a crise instalada no país, que levou a um decréscimo do Produto Interno Bruto e ao aumento do desemprego. (IHRSA, 2010)

Apesar destes indicadores de 2010, vários estudos que iremos apresentar posteriormente apontam para uma saída da crise, havendo boas perspetivas para o desenvolvimento do país e do seu setor *fitness*.

5.2. A Organização Desportiva – Cuca *Fitness*

O Cuca *Fitness* pretende integrar o mercado português pela posição de um Ginásio de musculação que ofereça condições ideais para o desenvolvimento dos clientes, dispondo de um espaço reservado para a prática de musculação e outro da modalidade do *Crossfit*, oferecendo a possibilidade de treino supervisionado por *Personal Trainer*⁵, um *SPA* e nutricionista para o acompanhamento nutricional dos clientes.

O investimento neste negócio deriva da necessidade de colmatar a falta de um *Health Club* que combine um espaço destinado à prática de musculação, com uma área de *Crossfit*, bem como

⁵ Treinador pessoal que acompanha o cliente todo o treino indicando que exercícios deverá fazer para o alcance dos objetivos deste

serviços de acompanhamento nutricional e de *SPA*, a um preço acessível para a maior parte da população portuense. Assim, a organização pretende adotar uma Estratégia híbrida que permita oferecer serviços superiores aos existentes no mercado e por um preço mais atrativo aos vigorantes no mercado.

Sendo o *Crossfit* uma área desportiva recente, em rápido desenvolvimento em todo o mundo e, aparentemente, pouco explorado na cidade do Porto faz com que haja uma boa oportunidade de negócio. No atual mercado nacional são poucos os Ginásios que dispõem de condições para a prática de musculação e da modalidade do *Crossfit*. Sendo que, os poucos que proporcionam estas condições, exercem um preço bastante elevado, limitando assim um grande potencial de clientes. Desta forma, o *Cuca Fitness* pretende oferecer um espaço com ótimas condições para a prática desta modalidade, por um preço mais apelativo e, se bem gerido, poderá proporcionar um investimento lucrativo.

O Ginásio ficará instalado num espaço alugado situado na Rua da Cerca, na Foz do Douro, tendo uma área total de 500m².

5.2.1. Missão, Visão e Objetivos

Missão

Criando um ambiente de eleição para o bem-estar e desenvolvimento do potencial físico dos clientes, com recurso a infraestruturas e profissionais de excelência e apostando em serviços e soluções inovadoras que satisfaçam integralmente as necessidades do mercado, procuramos ser um dos melhores prestadores de serviços de musculação e *fitness*, contribuindo, desta forma, para uma sociedade mais saudável.

Visão

Ser reconhecido pela sociedade e pelos órgãos competentes como o maior e mais capacitado Ginásio de musculação, *fitness* e *Crossfit* de Portugal, com uma extensa rede em todo território nacional.

Objetivos

Os objetivos que a organização pretende atingir são:

- Posicionar-se como uma dos três melhores prestadores de serviço de musculação e *fitness* até o ano de 2020;
- Recuperar o investimento efetuado num espaço de 5 anos;
- Expandir a organização para outras áreas geográficas, nomeadamente Lisboa;
- Qualidade elevada dos serviços prestados e satisfação dos clientes;

5.2.2. Descrição do serviço

O Ginásio *Cuca Fitness* oferecerá serviços para prática de musculação e um espaço destinado para a modalidade de *Crossfit* a um preço competitivo aos praticados no mercado. Para além dessas modalidades, o *Cuca Fitness* disponibilizará serviços de *Personal Trainer*, área *SPA* e acompanhamento nutricional.

A prática da musculação é uma atividade que consiste em trabalhar a musculatura corporal, realizando exercícios contra uma resistência que pode ser feita de várias formas, como uma carga num haltere ou numa barra, num aparelho, tensores elásticos ou, simplesmente, força da gravidade. (Academia Longevity Center, 2011)

Este tipo de atividade física pode ser realizado por todos os grupos, desde adolescentes a idosos, passando por pessoas com cuidados especiais, como cardiopatas, diabéticos, hipertensos, portadores de deficiência física, indivíduos que estão em fase de recuperação de lesões ou em quadro pós-operatório, liberados pelo médico para fortalecimento muscular. (Academia Longevity Center, 2011)

No *Cuca Fitness* a secção destinada à musculação ficará alojada numa sala com 250 m², estando ao dispor dos clientes os aparelhos de musculação, sendo destinados para exercícios cardiovasculares e de musculação. O Ginásio disponibilizará ainda uma área devidamente equipada para o exercício com recursos a pesos livres. De forma a manter um bom funcionamento desta área e de garantir um acompanhamento ideal dos clientes estará ao dispor, durante todo o tempo, uma equipa de profissionais.

A organização disponibilizará também, sem qualquer custo, um conjunto de aulas de grupo tendo como objetivo a satisfação dos clientes.

	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h	Yoga - 50min	Circuito - 30 min	Step - 50min	Circuito	Yoga - 50min		
8h	Circuito - 30min	Abs - 20min	Circuito - 30 min	Abs - 20min	Circuito - 30min		
9h	Desafio Crossfit - 20min	Step - 50min	Localizada - 50min	Desafio Crossfit - 20min	Zumba - 50min	Yoga - 50 min	Yoga - 50 min
10h	Localizada - 50min	Zumba - 50min	Zumba - 50min	Step - 50min	Step - 50min	Circuito - 30min	Circuito - 30 min
11h	Abs - 20min	BodyCombat - 50min	Abs - 20min	Zumba - 50min	Abs - 20min	Zumba - 50min	Abs - 20min
12h	Alongamentos - 15min	Pilates - 50min	Alongamentos - 15min	Pilates - 50min	Alongamentos - 15min	BodyCombat - 50min	Zumba - 50min
13h							
14h							
15h	Localizada - 50min	Step - 50min	Localizada - 50min	Step - 50min	BodyCombat - 50min	Desafio Crossfit - 20min	Step - 50min
16h	Zumba - 50min	Abs - 20min	Pilates - 50min	Abs	Zumba - 50min	Pilates - 50min	Circuito - 30 min
17h	Circuito - 30min	Localizada - 50min	BodyCombat - 50min	Localizada - 50min	Circuito - 30min	Zumba - 50min	Zumba - 50min
18h	Abs - 20min	Circuito - 30min	Circuito - 30 min	Circuito - 30min	Abs - 20min		
18h30	Step - 50min	Pilates - 50min	Zumba - 50min	BodyCombat - 50min	Step - 50min		
19h30	Desafio Crossfit - 20min	Alongamentos - 15min	Alongamentos - 15min	Alongamentos - 15min	Alongamentos - 15min		
20h	BodyCombat - 50min	Desafio Crossfit - 20min	Zumba - 50min	Zumba - 50min	Desafio Crossfit - 20min		
21h	Alongamentos - 15min	Abs - 20min	Abs - 20min	Abs - 20min	Abs - 20min		
22h							

Tabela 5 - Mapa de aulas

Fonte: Elaboração própria

O *Crossfit*, fundado por Greg Glassman, no ano de 2000, é caracterizado por ser um programa de treino de força e condicionamento físico geral baseado em movimentos funcionais, feitos em alta intensidade e constantemente variados que proporcionam um treino amplo, geral e equilibrado. O programa pretende aperfeiçoar ao máximo um conjunto de dez competências físicas: resistência cardiorrespiratória, resistência muscular, força, flexibilidade, potência, velocidade, coordenação, agilidade, equilíbrio e precisão.

De modo a garantir um espaço adequado para a sua prática, o *Cuca Fitness* colocará ao dispor uma sala de 100 m² totalmente equipada para a prática desta modalidade nas suas melhores condições. De igual modo à secção da musculação, esta área será também supervisionada por um conjunto de colaboradores profissionais e com uma formação sólida neste desporto para dar o acompanhamento necessário aos clientes.

Para os clientes que desejem um acompanhamento individualizado durante a prática da atividade física, a organização disponibilizará de profissionais qualificados para serviços de *Personal Trainer*.

O acompanhamento nutricional consiste na criação de um plano alimentar que proporcione aos clientes diretrizes para o seu bem-estar físico e desenvolvimento do seu potencial. nece

Para serviços que promovam o bem-estar geral, recuperação de lesões e processos patológicos e o reequilíbrio entre os vários sistemas do organismo, a organização prestará serviços de massagens terapêuticas através de um departamento de *SPA*.

Em suma, a organização pretenderá satisfazer as necessidades de um vasto número de desportistas, quer pela oferta diversificada de musculação e *Crossfit*, quer pela disponibilidade de acompanhamento nutricional e um serviço de excelência de *SPA*.

5.2.3. Preçário e Horário

Preçário

O *Cuca Fitness* terá duas modalidades de pagamento mensal, não havendo joia de inscrição:

- Uma modalidade (Musculação ou *Crossfit*) – 30 euros;
- Duas modalidades (Musculação e *Crossfit*) – 40 euros.

O serviço de *Personal Trainer* terá o custo de 40 euros por cada sessão de uma hora.

O serviço de *SPA* terá o preço de 40 euros por sessão, com a sua duração de 30 minutos.

O serviço de acompanhamento nutricional do *Cuca Fitness* será oferecido na primeira consulta a novos clientes, onde é delineado um plano alimentar de dois meses. As consultas seguintes terão o valor de 40 euros.

Horário de Funcionamento

- Segunda-feira a sexta-feira: 7h às 22h;
- Fins de semana e feriados: 9h às 18h.

5.2.4. Descrição de público-alvo

Definição do público-alvo

Os serviços do *Cuca Fitness* destinar-se-ão a um público geral, sendo que os principais usufruidores esperados serão adolescentes e adultos, de ambos os sexos, que pretendam manter ou desenvolver um nível de atividade física consistente que permita o seu bem-estar físico e mental.

Oferecendo dois espaços distintos, Ginásio de musculação e Ginásio de *Crossfit*, a organização abrangerá um elevado número de potenciais clientes. Isto pois os serviços de musculação proporcionam uma grande diversidade de atividades e exercícios, que satisfazem as necessidades da maioria dos clientes. Por outro lado, o *Crossfit*, embora atue num nicho de mercado, possui igualmente um grande potencial de clientes, não apenas pelo seu tipo de treino, mas pelo estímulo competitivo que este desporto proporciona.

Outro grupo enquadrado no público-alvo são colaboradores de organizações que necessitem de uma boa capacidade física para desenvolver as suas funções, como é o caso de polícias, seguranças, bombeiros e equipas desportivas.

Estando apenas localizado na cidade do Porto, os clientes serão principalmente habitantes, trabalhadores ou estudantes desta área geográfica, abrangendo uma classe etária desde os 16 anos, tendo, ou pretendendo ter, um estilo de vida ativo e gosto pela prática desportiva.

Mercado-alvo

O mercado-alvo que o *Cuca Fitness* pretenderá atingir baseia-se nas seguintes variáveis:

- Geográficos – residentes, trabalhadores ou estudantes na cidade do Porto;
- Demográficos – pessoas acima de 16 anos, pertencentes maioritariamente à classe média, médio-alta;
- Psicográficos – pessoas com gosto pela atividade física e com preocupação com a saúde;
- Comportamental – pretende-se chegar a pessoas com aptidão física ou que pretendam desenvolver a atual. Pessoas que procuram melhorar a saúde ou pretendam relaxar através de massagens e que queiram melhorar as suas rotinas alimentares.

Relação com público-alvo

A organização pretenderá um bom ambiente em todos os seus espaços de atividade, querendo estabelecer uma relação positiva com todos os seus clientes. O *Cuca Fitness* aspira ser um Ginásio de eleição que promova o bem-estar dos seus clientes, tanto físico, como mental e para isso a boa relação com os clientes deve ser construída pela base do profissionalismo e confiança.

De forma a incentivar os clientes o *Cuca Fitness* permitirá a cada cliente trazer um acompanhante para experimentar as instalações durante três dias, sem compromisso de adesão.

A organização terá vários meios destinados à divulgação de serviços e comunicação de forma a aumentar a interação com os seus clientes e a permitir uma resposta mais eficaz no esclarecimento de dúvidas.

Previsão de número de clientes

Com base na variação de clientes dos atuais Ginásios de Musculação portugueses, a organização prevê que o número de clientes varie da seguinte fórmula:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Serviço A - Musculação ou <i>Crossfit</i>	250	350	450	500	550	600
Serviço B - Musculação e <i>Crossfit</i>	200	250	300	350	400	450
Serviço C - <i>Personal Trainer</i>	400	1000	1400	1800	2100	2400
Serviço D - <i>SPA</i>	250	350	600	800	1000	1200

Tabela 6 - Número de sócios

Fonte: Elaboração própria

5.2.5. Análises do meio envolvente

Como visto anteriormente, as organizações estão expostas a um conjunto de variáveis que as rodeiam e podem interagir direta ou indiretamente com elas. Algumas variáveis podem representar ameaças, enquanto outras podem ser oportunidades que, se bem aproveitadas, podem auxiliar as organizações a atingirem as suas metas. Estas variáveis são consideradas do meio externo, pois as organizações não possuem controlo sobre elas.

Por outro lado, no interior das organizações existe um conjunto de aspetos que se tornam relevantes para o seu sucesso. Estes podem refletir-se em pontos nos quais as organizações são mais fortes e mais fracos.

Em suma, o *Cuca Fitness* estará exposto a um vasto conjunto de variáveis que poderão por em causa o seu sucesso. Desta forma, é necessário estudar estas variáveis a fim de tornar a organização mais competitiva.

Considera-se que a organização interagirá diretamente com clientes e seis fornecedores (água, eletricidade, toalhas, serviços de limpeza, aparelhos de musculação, e serviços de televisão e internet). A organização é ainda influenciada por outras forças do ambiente externo, como concorrentes, fatores político-legais, variações económicas e fatores socioculturais.

Como visto na revisão bibliográfica efetuada uma boa análise do meio envolvente permite um conhecimento profundo que irá influenciar toda a Estratégia da organização. Torna-se, portanto, indispensável observar o ambiente interno da organização e o ambiente que a envolve, o ambiente externo.

De modo a fazer uma análise exaustiva do ambiente interno serão utilizadas as ferramentas Cadeia de Valor e Análise SWOT.

Com o intuito de efetuar o estudo referente à parte externa da organização, iremos recorrer às ferramentas: Análise PEST, Análise SWOT (ameaças e oportunidades) e as cinco forças de Porter.

Ambiente Interno

Análise

SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Consólio do <i>Crossfit</i> e Musculação; • Acompanhamento nutricional; • Preços acessíveis a grande parte da população; • Equipa profissional; • Bom ambiente; • Aparelhos de alta qualidade; • Diversificação de serviços; • Boa localização geográfica; <ul style="list-style-type: none"> • Bons meios de acessibilidade • Disponibilidade económica de habitantes da zona; • Proximidade com esquadra da polícia, escolas e loja de suplementação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum nome de mercado; • Falta de experiência; • Economias de escala; • Pressão proveniente dos empréstimos obtidos; • Fraca disponibilidade de capital / recursos financeiros limitados; • Reduzido de plano de carreira; • Não possui piscina, sauna, nem banho turco; • Espaço alugado.

Tabela 7 - Análise SWOT Cuca Fitness

Fonte: Elaboração própria

Cadeia de Valor

Atividades de apoio

- 1) Infraestrutura da organização – a organização pretende elaborar um plano eficaz de forma a aumentar a qualidade dos serviços prestados e consequente satisfação dos clientes. A capacidade de desenvolver eficientes sistemas de recolha de informação sobre os clientes com o intuito de estudar a melhor forma de satisfazê-los será também uma mais valia para a organização;
- 2) Gestão de recursos humanos – a criação de programas de remuneração e incentivos deve ser pensada para conseguir atrair os melhores profissionais a integrar na equipa de colaboradores. Além desses programas deve haver formações contínuas de forma a dar aos colaboradores um elevado grau de competências e aumentar a satisfação dos clientes;
- 3) Desenvolvimento de tecnologia – a organização deve acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos a fim de possuir ferramentas contribuam para o seu sucesso;
- 4) Aquisição – a organização deve tentar acompanhar as novas tendências de mercado, sendo por vezes necessário investir em novos aparelhos de musculação ou novos modelos de aulas. Assim, deve seguir uma orientação para a compra de produtos de maior qualidade e, se possível, estabelecendo parcerias vantajosas.

Atividades primárias

- 1) Logística de *inputs* – são as atividades referentes aos serviços prestados pela organização, bem como os aparelhos disponíveis para a prática desportiva e os horários que regem a organização;
- 2) Operações – são as atividades que promovem a prática do exercício físico na organização, a criação de planos de treino e de alimentação para os clientes, a monitorização do espaço de exercício e a prestação de massagens terapêuticas;
- 3) Logística de *outputs* – a satisfação dos clientes por todos os serviços prestados pela organização;
- 4) *Marketing* e vendas – a organização criou um plano de marketing para doze meses que visa divulgar os seus serviços e convencer o seu público-alvo a aderir ao *Cuca Fitness*;
- 5) Serviço – a boa relação com o cliente, a dedicação e conhecimentos dos instrutores e *Personal Trainers*, a adaptação do plano nutricional ao gosto pessoal de cada cliente, o espaço e qualidade do material disponível para prática de musculação e *Crossfit* são características que promovem a qualidade dos serviços prestados por parte da organização.

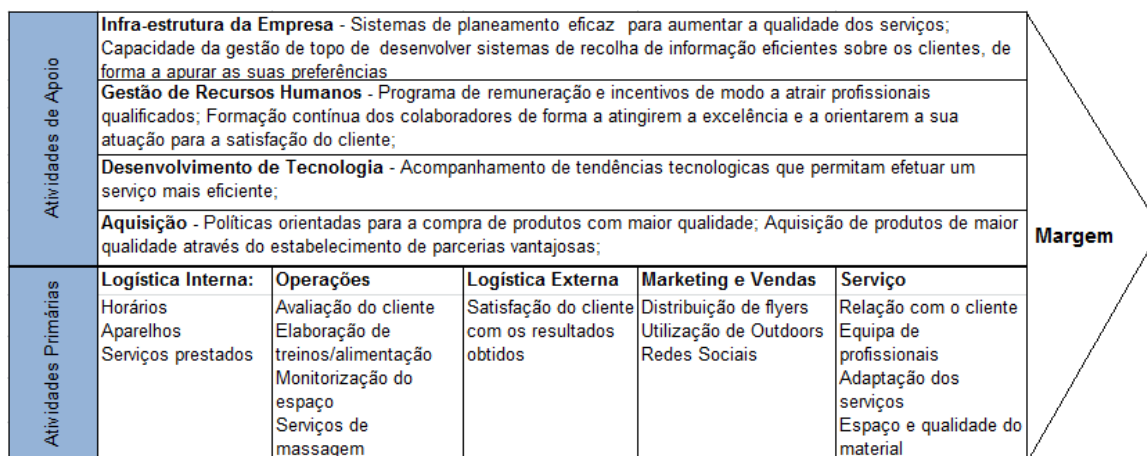


Figura 17 - Cadeia de Valor Cuca Fitness

Fonte: Elaboração própria

Ambiente Externo

Análise PEST

Político-legais

- O Estado pode prestar apoios e incentivos a fim de incentivar práticas que potenciem a sustentabilidade e competitividade das empresas nacionais, nomeadamente a criação de novas empresas. Os beneficiários destas ações por parte do Estado podem receber apoios financeiros ou informativos, designadamente no que respeita a oportunidades de negócio ou possíveis parcerias com outras organizações; (Portal da Empresa)
- O Secretário de Estado do Desporto e Juventude aprovou um diploma relativo à construção, instalação e funcionamento de Ginásios que visa reger um conjunto de normas para a implementação de um Ginásio desportivo no mercado português.
- Um estudo efetuado através dos escritórios de *Jane's Information Services* colocou Portugal como o 18º país na lista dos mais estáveis e prósperos do mundo, normalmente associados com a riqueza e estabilidade intocável; (Os 50 países mais estáveis e prósperos do mundo segundo o jornal Times de Londres, 2011)

Económico

- Apesar da crise instalada em Portugal desde o ano de 2008 e da subida da taxa reduzida do IVA (6%) para a taxa normal (23%) nos Ginásios em 2011, vários Ginásios provaram ser possível contornar estes sinais negativos e obter uma boa margem de lucro e até um aumento de clientes. A comprovar estes factos foi publicado um artigo, pela Sportinforma com a empresa Lusa, no qual referem diversos Ginásios que contornaram a crise apostando em campanhas agressivas, como parcerias com empresas de retalho, Ginásio *low-cost*, alterar os períodos de fidelização. (Lusa, 2013) Tomemos como exemplo o caso do Ginásio

Solinca *Health&Fitness Club*, do grupo Sonae, que estabeleceu uma parceria com o hipermercado Continente, oferecendo 50% do valor da mensalidade para acumular no cartão de cliente do Continente. Esta campanha foi destinada a novos clientes e esteve apenas disponível nos dois primeiros meses do ano de 2012. Esta ação proporcionou um aumento de 23% de sócios ativos, com adesões a quase triplicarem e, ainda, diminuindo o número de cancelamentos em 38% face a período homólogo do ano anterior. Recentemente, no ano de 2014, o grupo Solinca *Health&Fitness Club* apostou de novo nesta campanha; (Lusa, 2013)

- De acordo com os resultados do questionário efetuado, cerca de 70% dos Ginásios conseguiram obter lucro desde a crise de 2008;
- Para a abertura deste negócio foi necessário recorrer a um empréstimo de 300.000 euros, sendo a sua taxa anual efetiva global de 8,04% (Anexo XII);
- O jornal económico britânico *Financial Times* classifica Portugal como um 'herói surpresa' da Europa devido ao seu crescimento de 1,6%, no último trimestre do ano de 2013, proporcionado pelas exportações, turismo e pelo consumo interno; (Jornal de Negócios, 2014)
- O Banco de Portugal projeta uma recuperação moderada da atividade económica no período de 2014-2015, após uma contração acumulada de cerca de 6% no período de 2011-2013, no contexto do processo de correção de desequilíbrios macroeconómicos acumulados ao longo das últimas décadas. A projeção engloba também uma progressiva recuperação da procura interna; (Portugal, 2014)

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2013-2015 TAXA DE VARIAÇÃO ANUAL, EM PORCENTAGEM							
	Pesos 2012	BE Inverno 2013			BE Outono 2013	BE Verão 2013	
		2013 ^(p)	2014 ^(p)	2015 ^(p)		2013 ^(p)	2014 ^(p)
Produto Interno Bruto	100.0	-1.5	0.8	1.3	-1.6	-2.0	0.3
Consumo Privado	65.7	-2.0	0.3	0.7	-2.2	-3.4	-1.4
Consumo Público	18.2	-1.5	-2.3	-0.5	-2.0	-2.1	-3.2
Formação Bruta de Capital Fixo	16.0	-8.4	1.0	3.7	-8.4	-8.9	1.1
Procura Interna	100.6	-2.7	0.1	0.9	-3.0	-4.4	-1.2
Exportações	38.7	5.9	5.5	5.4	5.8	4.7	5.5
Importações	39.3	2.7	3.9	4.5	2.0	-1.7	2.1
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações Líquidas		1.1	0.7	0.4	1.4	2.4	1.4
Procura Interna		-2.7	0.1	0.9	-3.1	-4.4	-1.1
da qual: Variação de Existências		0.2	0.2	0.0	0.1	-0.3	0.2
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		2.5	3.8	4.7	3.1	4.5	6.4
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		1.7	2.7	3.5	2.1	3.0	4.9
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor		0.5	0.8	1.2	0.6	0.4	0.8

Fonte: Banco de Portugal.
Notas: (p) - projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas.

Figura 18 - Projeções 2013-2015

Fonte: (Portugal, 2014)

- Em novembro de 2013 verificou-se uma nova quebra da taxa de desemprego, a nona vez consecutiva, fixando-se em 15,4% e nova descida é estimada para o último mês do ano. Ainda assim, a taxa de desemprego portuguesa foi a 5ª mais elevada da Europa; (Lourenço, 2014)
- O Fundo Monetário Internacional (FMI), com base na décima avaliação ao desempenho económico de Portugal, prevê que a taxa de desemprego apenas desça dos 15% em 2014; (Lusa/SOL, 2014)

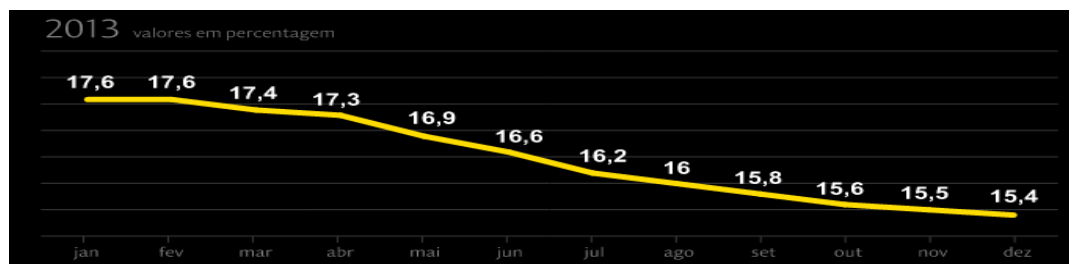


Figura 19 - Projeção desemprego em Portugal

Fonte: (Lusa/SOL, 2014)

- A IHRSA registou a nível mundial 133.588 clubes para um total de 128.772.357 membros, gerando uma receita total de 49.285.500.000 euros, no ano de 2011. Estes valores comprovam o crescimento contínuo da indústria do *fitness* e a sua importância no contexto global; (Gonçalves, 2012)
- Segundo a EHFA o mercado *health&fitness* português tem uma dimensão de 331 milhões de euros, 1400 ginásios, uma taxa de penetração de 5,7%, o que equivale a 600 mil pessoas e um potencia de crescimento de 235 mil e 500 clientes, equivalendo a 129 milhões de euros. (Pereira, 2011)
- Vários estudos apontam para uma saída da crise económica, tendo por base a previsão do Governo de um crescimento económico em 2014 e aumento do PIB de 0,8%. Assim, vários economistas contactados pela agência Lusa confiam que este será um ano de regresso para o crescimento económico, embora esta progressão seja modesta e alertam para vários riscos que se colocam ao bom desempenho da economia; (Lusa/SOL, 2014). Por outro lado, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) aponta para valores inferiores de crescimento económico, fazendo uma previsão na ordem de 0,4%;
- O diretor de investimentos do Banco Carregosa, João Pereira Leite, crê que este será o ano de viragem económica, mas questiona as previsões do Governo: podemos não ter o PIB a crescer 0,8%, mas pode ser de 0,4%. (Lusa, 2013)

Socioculturais

- Um estudo efetuado pelo Grupo *Marktest* quantificou em 1 milhão e 246 mil o número de pessoas residentes no continente que frequentaram o Ginásio no ano de 2013. Este número representa 15% da população residente na área continental de Portugal; (Marktest, 2014)
- O mesmo Grupo constatou que o estudo revela que o distrito do Porto é o que regista maior taxa de afluência, que existe uma quebra significativa entre as diferentes classes sociais e que as mulheres frequentam mais os Ginásios que os homens; (Marktest, 2014)

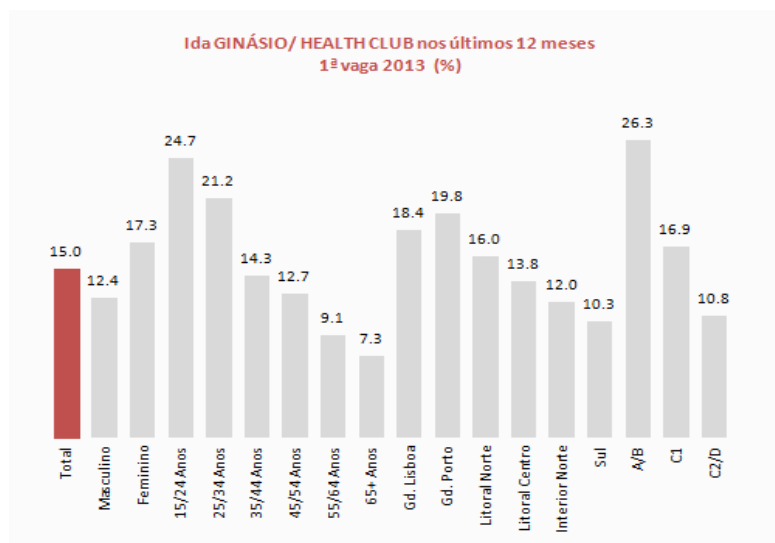


Figura 20 - Afluência aos Ginásios por Distrito em Portugal

Fonte: (Marktest, 2014)

- Outros dois estudos efetuados pelo Grupo *Marktest* obtiveram resultados interessantes: o primeiro remete para o facto de dois milhões de portugueses, residentes no continente, terem realizado dieta em 2013, sendo que 28% pertencem ao distrito do Porto. O segundo, referente ao mesmo ano, constatou que um milhão de portugueses, também residentes no continente, consumiram suplementos alimentares ou vitaminas. Estes dados podem significar que os portugueses estão cada vez mais preocupados com a sua saúde e bem-estar, pelo que poderá suscitar um aumento na prática desportiva, nomeadamente através de Ginásios; (Marktest, 2014)

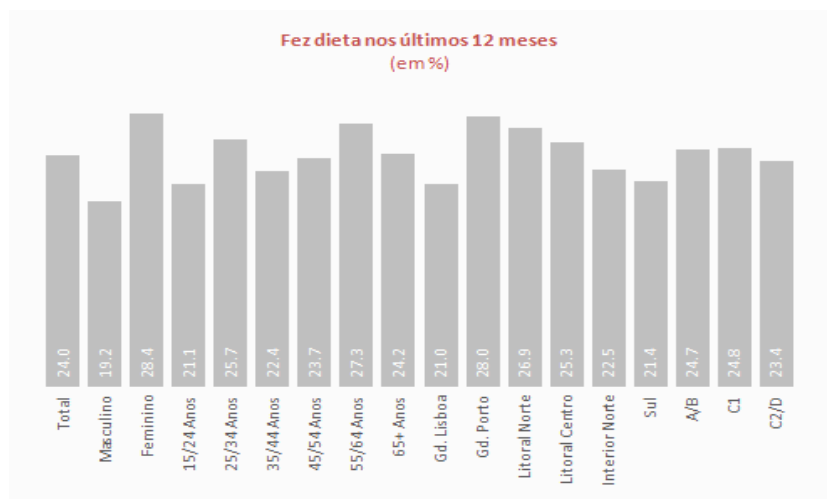


Figura 21 - Percentagem da população que realizou dieta nos últimos 12 meses

Fonte: (Marktest, 2014)

- Uma investigação de 2009 concluiu que o tempo de viagem gasto para a instalação desportiva tem um forte impacto na escolha do consumidor; (Pawlowski, Breuer, Wicker, & Poupaux, 2009)
- O Instituto Nacional de Estatística apresentou, nos resultados obtidos pelos Censos 2011, que a União das Freguesias de Aldoar, Foz do Douro e Nevogilde têm uma população de 13.095 residentes, apresentando uma taxa de atividade de 86,8% (Anexo IX). (INE, Censos 2011)
- Os dados recolhidos no questionário permitem observar que, desde 2008, 50% dos Ginásios perderam clientes e 16% apenas manteve este número. Ainda assim, os restantes 33% das organizações restantes conseguiram, mesmo no clima de crise, aumentar o número de clientes o que, por sua vez, demonstra que mesmo neste período foi possível contrariar as adversidades. (Anexo III)
- Segundo os dados apurados no mesmo questionário, 80% dos Ginásios da cidade do Porto consideram que a valorização da saúde por parte dos portugueses se reflete numa maior procura nos ginásios; (Anexo IV)
- 77% dos responsáveis dos Ginásios portugueses consideram que a modalidade do *Crossfit* se poderia tornar uma mais valia para a organização; (Anexo VIII)
- Outro resultado obtido remete para 45% das organizações possuírem mais de 500 clientes, 38% dos Ginásios terem entre 100 e 300 clientes e apenas 14% entre 300 e 500 clientes; (Anexo V)
- Relativamente à análise da satisfação das necessidades dos clientes nos ginásios, 60% consideram estar satisfeitos com as condições que lhes são proporcionadas. Os outros 40%

são divididos por clientes que consideram que os Ginásios em que estão inseridos são capazes de satisfazer ligeiramente as suas necessidades ou por completo. (Anexo VII)

Tecnologias

- No sentido de conhecer a satisfação dos clientes perante os serviços prestados pela organização, existem tecnologias que permitem enviar questionários online, através de email, por exemplo, e analisar os dados recolhidos. Um exemplo de uma destas ferramentas é o Google Docs;
- Com base nos dados obtidos no questionário, 70% dos ginásios recorrem a este tipo de ferramentas de análise a fim de apurar a satisfação dos clientes; (Anexo VI)
- Diversas redes sociais poderão ser utilizadas a fim de divulgar diversos acontecimentos, como eventos, promoções, fotografias. Na atualidade a rede social com mais utilizadores é o *Facebook*. (Amplitudenet, 2013) A rede social do *Instagram* tem registado um aumento significativo de utilizadores, sendo que também seria útil para a organização a fim de divulgar de fotografias, imagens e vídeos. (Lafloufa, 2013) Por fim, a rede social de trabalho *LinkedIn* seria também uma ferramenta interessante a adotar, pois permitiria a conexão a pessoas externas à organização que poderiam tornar-se uma mais valia à organização;
- Existem diversos mecanismos de controlo de afluência no Ginásio. Um software, ligado ou não a um mecanismo de controlo de entradas (torniquetes, por exemplo), pode permitir, para além da confirmação que a pessoa tem para frequentar ou não o Ginásio, apurar as maiores horas de afluência, controlar número de entradas e registar número de entradas mensais de determinado cliente.

Modelo das Cinco Forças de Porter

Barreiras à entrada

Como referido, uma entrada de sucesso no mercado pode estar sujeita a um conjunto de variáveis que irão influenciar o sucesso da organização. Assim, no caso do *Cuca Fitness* prevê-se que seja confrontada com as seguintes ações:

Retaliação esperada:

- Derivado à proximidade de outros Ginásios, de uma oferta de serviços semelhantes e de um serviço novo passível de ser copiado, pode suscitar uma resposta pela parte dos concorrentes. Uma possível retaliação poderá ser a baixa de preços praticada, diminuindo assim a diferença para o *Cuca Fitness*, o que poderá comprometer a sua viabilidade. Para contornar esta barreira a organização poderá apostar numa forte campanha de *marketing*, oferecendo a joia de inscrição divulgando os seus serviços e a oferta de baixo custo;

- O facto da área do *Crossfit* estar em desenvolvimento e o investimento para abrir uma secção no Ginásio não ser muito elevado, visto que este desporto privilegia o uso de material não muito dispendioso, pode incentivar a concorrência a retaliar com a abertura de uma área destinada ao *Crossfit*. – De forma limitadora da ação concorrencial reside o facto de nem todos os Ginásios possuírem um espaço necessário para a prática desta atividade e caso o queiram terão de prescindir de outros serviços. O *Cuca Fitness* aposta num serviço de excelência como a equipa profissional, diversificada e com fortes conhecimentos na área para reduzir o impacto da retaliação.

Economias de escala:

- A empresa poderá reduzir os efeitos desta barreira ao representar variáveis como a localização favorável, curvas de aprendizagens detidas pelas empresas participantes no mercado.

Requisitos de capital:

- Os requisitos de capital formam uma barreira económica que para ser ultrapassada foi necessário recorrer a um empréstimo bancário de 300 mil euros.

Poder negocial dos fornecedores

Fornecedores de toalhas

Riscos de produtos substitutos:

- Sendo um produto importante para garantir a higiene, quer do Ginásio, quer dos clientes, torna-se um produto quase insubstituível. Assim, a utilização de toalhas pode contribuir para a satisfação global do cliente, motivo pelo qual pode ser dada importância ao negócio dos fornecedores. Caso haja um aumento do poder dos fornecedores, um modo de atenuar o mesmo poderia passar pela integração a montante desta operação, ao realizar os serviços inerentes à lavagem das toalhas dentro da própria organização;

Valor da importância para os clientes do negócio dos fornecedores:

- Apesar dos clientes poderem trazer as próprias toalhas para os seus treinos, o fornecimento de toalhas pela parte da organização é um serviço importante para garantir o conforto dos clientes. Assim, existe alguma importância ao serviço prestado pelos fornecedores, aumentando o seu poder de negociação.

Internet, Televisão e Telefone/Telemóvel

Os serviços de fornecimento de internet, televisão e telefone/telemóvel poderão aumentar o seu poder negocial quando:

Valor da importância para os clientes do negócio dos fornecedores:

- A prestação destes serviços poderá ter um peso significativo para a satisfação do cliente, visto que o serviço televisivo é para ser usufruído no Ginásio, a Internet como meio de divulgação de atividades e serviços e o telefone como suporte para esclarecimento direto; Ainda assim, o facto de haver alternativas ao sistema televisivo e a internet não serem obrigatoriamente necessários no espaço da organização retira algum desse poder negocial;

Custos com mudança:

- A alteração do fornecedor poderia implicar custos com a mudança se ainda vigorasse o contrato assinado. Caso contrário os custos que poderiam existir seriam inerentes ao processo de instalação, embora os fornecedores sejam flexíveis no processo de negociação. O *Cuca Fitness* teria, então, a seu favor a margem de negociação que estas entidades têm;

Água

Número de fornecedores:

- Na Foz do Douro, local onde estará instalado o *Cuca Fitness*, apenas existe um fornecedor de água, motivo que atribuímos um elevado poder negocial ao fornecedor.

Importância dos serviços para satisfação dos clientes:

- Este serviço é indispensável para o bom funcionamento da organização, sendo então atribuído ao fornecedor um alto poder negocial.

Eletricidade e Gás

Número de fornecedores:

- De momento existem sete fornecedores de energia elétrica (EDP, EGL energia elétrica, Endesa, Galp energia, Iberdrola, Gás natural fenosa, nexus energia). Um número que permite uma posição estável da organização face aos fornecedores.

Importância dos serviços para satisfação dos clientes:

- Existe de facto uma grande importância nos recursos destes serviços para o bom funcionamento do *Cuca Fitness*. Deste modo, os fornecedores obtêm uma margem de poder de negociação superior.

Custos com mudança:

- Com a mudança na regulamentação do fornecimento de energia em 2013 passa a deixar de haver contratos de fidelização, o que permite a troca de fornecedor sem um valor agravante. Além disso, o processo de mudança é simples, o novo fornecedor é responsável por todos os processos, de forma gratuita, e agiliza o processo de mudança, notificando também o

antigo fornecedor. Desta forma, o fornecedor de energia vê o seu poder negocial baixar significativamente.

Poder negocial dos clientes

Custos com mudança:

- No caso dos clientes do Cuca Fitness o único custo em que poderão incorrer é inerente à mudança para outro Ginásio pelo facto de não ser devolvido o valor da mensalidade do mês.

Poder negocial da massa dos clientes:

- O conjunto dos clientes poderá constituir uma boa base para adquirirem um forte poder negocial. Neste sentido, será importante para a organização gerir o agrado da massa dos clientes, tendo de tentar ser flexível de acordo com os objetivos dos mesmos, mas sem prejudicar a situação económica da organização.

Sensibilidade face ao preço:

- Na mensalidade da musculação, devido à elevada oferta do mercado, existe uma forte sensibilidade ao preço, pelo que um aumento deste poderá levar ao cliente a mudar-se para outra organização. A mensalidade do *Crossfit* é um valor menor ao praticado pelas outras organizações existentes, o que reduz o poder negocial dos clientes face à sua sensibilidade no preço.

Cientes têm informação sobre preços da concorrência:

- Facilmente o cliente adquire informações sobre os preços praticados pela concorrência, o que poderá ditar um aumento do seu poder negocial. De forma a minimizar os efeitos desta barreira, o Cuca Fitness deve manter-se atualizado sobre os valores praticados e esforçar-se por se manter competitivo nesta área.

Ameaça de produtos substitutos

- Não se pode considerar a existência de um produto substituto que seja capaz de satisfazer na totalidade os serviços que um Ginásio de musculação com *Crossfit*. Contudo, alguns clientes poderão procurar alternativas que sejam capazes de satisfazer as suas necessidades através de outros serviços ou desportos. De forma a colmatar essa possibilidade o Ginásio dispõe de um conjunto de aulas que visa abranger várias áreas desportivas de modo a tentar agradar o maior número de clientes.

Rivalidade entre concorrentes

Número de concorrentes que praticam serviços semelhantes no mercado:

- Segundo o questionário efetuado observou-se que existem oito Ginásios no Porto que dispõem de espaço para a prática de *Crossfit* e de musculação. Contudo, não foi possível verificar no mesmo estudo quais as dimensões do mesmo. Ainda assim, olhando para a zona geográfica de raio inferior 5 km do local da instalação do Cuca Fitness, existe um concorrente com as mesmas dimensões e serviços da organização, facto que poderá promover a rivalidade entre os concorrentes.

O crescimento da indústria:

- Como referido anteriormente na análise PEST, existem vários estudos que demonstram a evolução acentuada da indústria fitness e apresenta projeção de crescimento nos próximos anos desta área.

Os produtos/serviços são semelhantes e não existem custos com a mudança:

- Analisando os serviços prestados pela Cuca Fitness e pelos concorrentes pode-se verificar que existe semelhança na área de negócio. Embora o Cuca Fitness ofereça um conjunto de serviços que nenhum dos concorrentes iguala considera-se que existem no mercado outras formas de satisfazer as mesmas necessidades do cliente.

Barreiras de saída:

- Tendo em conta que o espaço alugado não irá deter um prazo de fidelização, a organização não irá incorrer em custos pela sua saída;
- Os contratos estabelecidos com os fornecedores não terão uma longa durabilidade, à exceção do fornecimento de serviços televisivos, de internet e telefone que terão dois anos de extensão. Nesta situação a organização terá de incorrer nos custos de saída ao pagar o montante em falta até ao final do contrato.

SWOT – Oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado não explorado na totalidade; • <i>Crossfit</i> em desenvolvimento; • Incentivos do estado; • Maior preocupação com a saúde por parte da sociedade; • Rápido crescimento do <i>Crossfit</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil imitação; • Respostas da concorrência; • Instabilidade do poder de compra dos clientes; • País ainda em período de recuperação económica; • Poderá suscitar guerra de preços; • Crescimento da modalidade Running.

Figura 22 - SWOT (Oportunidades e Ameaças) Cuca Fitness

Fonte: Elaboração própria

5.2.6. Descrição da Concorrência

5.2.6.1. Preços

Com base nos resultados obtidos pelo questionário, podemos apurar que os preços praticados pelos Ginásios portuenses diferem bastante no nível de valor das mensalidades. Estas podem adotar duas mensalidades: livre-trânsito⁶ e *offpeak*⁷.

No caso da mensalidade de livre-trânsito as ofertas são as seguintes:



Figura 23 - Mensalidade livre-trânsito

Analisando a figura 23, podemos observar que o preço praticado para uma mensalidade de livre trânsito é, em 72% dos casos, superior a 35 euros. Contudo, uma parte significativa das organizações (25%), disponibiliza esta mensalidade por um valor que varia entre os 25 euros e os 35 euros, enquanto cerca de 3% das organizações pratica uma mensalidade até 25 euros. No entanto, é de realçar que estes valores devem ser provenientes de Ginásios de pequenas dimensões, com aparelhos de musculação antigos e que atuam localmente.

Através destes dados constatamos que o valor que irá ser praticado pelo *Cuca Fitness* para a mensalidade de livre-trânsito enquadrar-se-á com 25% destas organizações, ao disponibilizar os seus serviços por 30 euros, isto para o caso de optar por uma única modalidade (Musculação ou *Crossfit*).

Em relação à mensalidade de *offpeak* os preços assumem os seguintes valores:

⁶ Mensalidade que permite o acesso ao Ginásio a qualquer hora, sem restrição de número de entradas diárias;

⁷ Mensalidade que limita o número de entradas semanais e requer utilização do espaço em determinadas horas;



Figura 24 - Mensalidades *offpeak*

Verificamos na figura anteriormente apresentada, figura 24, que no mercado existe um número elevado (39%) de organizações que não praticam mensalidade *offpeak*. Analisando as que dispõem destas mensalidades, 11% oferecem os seus serviços por um valor mensal que não ultrapassa os 25 euros, 33% variam o seu custo entre 25 euros e 35 euros, 11% por valores superiores a 35 euros até 45 euros e, por fim, 6% dos Ginásios praticam a mensalidade de *offpeak* por um valor superior a 45 euros.

Podemos então concluir que pelo menos 17% das organizações integradas no mercado *fitness* portuense praticam esta mensalidade por valores superiores ao que o *Cuca Fitness* oferecerá para trânsito livre.

5.2.6.2. Serviços

Musculação

Em análise dos serviços de musculação pretendemos estabelecer comparação com a concorrência segundo os parâmetros da qualidade dos aparelhos, serviços prestados pelos instrutores e *Personal Trainers*, qualidade do espaço e afluência no Ginásio.

Começando pela qualidade dos aparelhos, o *Cuca Fitness* enquadra-se com as melhores organizações no mercado ao dispor de aparelhos novos e de elevada qualidade, bem como a diversidade dos mesmos. Pelo contacto que obtivemos no desenrolar deste estudo, observamos que grande parte dos Ginásios detêm aparelhos ultrapassados e com sinais de desgaste.

Os instrutores e PTs cada vez mais podem adquirir formações específicas na área de musculação/*Crossfit*, havendo no mercado um elevado número de profissionais. De modo a garantir os melhores colaboradores, o *Cuca Fitness* deve apostar num bom plano de carreira, criando um percurso profissional que lhes permita desenvolver as suas capacidades de acordo as com as suas ambições.

No caso dos serviços de *Personal Trainers*, quando comparado com outras organizações verificamos que uma prática corrente de Ginásios de topo, como é o caso do *Solinca Health&Fitness* e do *Holmes Place*, consiste em receber um pagamento dos PTs em disposição do espaço e de uma lista de clientes da organização. Assim, com base nas marcações que realizarem receberão uma percentagem pelos serviços por eles prestados, o que, por sua vez, poderá não ser suficiente para cobrir as despesas a que estão sujeitos.

No *Cuca Fitness* a marcação destes serviços será igualmente tratada pelos PTs, mas não será cobrado espaço pela utilização, sendo esta uma das funções inerentes ao seu cargo, tendo, tal como os outros colaboradores, um salário com base.

O espaço do *Cuca Fitness* estará dividido em áreas distintas por serviço, permitindo assim uma organização ideal para a utilização dos clientes. Desta forma, será possível gerir melhor a afluência que este terá. Tendo uma área de 500 m², poderá vir a ser necessário uma transferência para um local de maiores dimensões de modo a garantir a qualidade dos serviços, caso haja um aumento significativo de clientes.

Crossfit

Contrariamente ao que pensámos inicialmente, já existem 24% de organizações que combinam a área de musculação e do *Crossfit*, como demonstra o gráfico presente no Anexo VIII, valor bastante superior ao expectável. Este resultado demonstra, por sua vez, o rápido crescimento que este desporto está a alcançar e minimiza assim a exclusividade do serviço que o *Cuca Fitness* pensaria obter.

Constatamos ainda, pelo estudo de mercado efetuado, que existem duas organizações no Porto que oferecem apenas serviços de *Crossfit* sem a área de musculação, chamadas *boxes* de *Crossfit*. Neste caso os seus serviços são mais focalizados o que, por sua vez, lhes proporciona um conjunto de benefícios, como o caso da centralização do investimento apenas numa área, ao invés do *Cuca Fitness* que tem de investir em várias áreas de negócio.

Apesar da focalização nesta área os preços praticados assumem valores elevados, que rondam os 60 euros mensais para trânsito-livre.

Pelo gráfico seguinte, verificamos que 72% das organizações consideram que a área do *Crossfit* se poderia tornar uma mais valia para a organização, o que demonstra a atratividade inerente a este serviço.



Figura 25 - Crossfit modalidade rentável?

Porém, não foi possível apurar se as organizações iriam ou não apostar nesta área, pois são informações de carácter confidencial. Na maior parte dos casos o investimento nesta área iria requerer que a organização prescindisse de outros serviços, visto que é necessário garantir um espaço adequado para esta prática, o que poderia significar que nem todas têm as condições ideais para esta modalidade. Além disso, atuando num nicho de mercado, poderá significar que nem todas as organizações estejam dispostas a atuar nesse segmento.

Nutrição

Derivado do interesse dos portugueses com a saúde, a área da nutrição tem vindo a desenvolver-se e a captar mais clientes. Nas organizações desportivas a área da qualidade alimentar tem um papel preponderante, pois só com um plano adequado é que os atletas poderão alcançar os seus objetivos. Atualmente, esta área começa a ser implementada nos Ginásios portuenses, como são os casos do *Extreme Power Fitness*, *Solinca Health&Fitness* e *Holmes Place*.

Apesar de ser possível para os clientes procurarem este serviço noutras organizações, caso o fizessem no *Cuca Fitness* poderiam conciliar na perfeição o seu plano de treino com o seu plano alimentar. A acrescer a esta vantagem está a oferta da primeira consulta e os preços acessíveis das seguintes.

SPA

No atual mercado de Ginásios podemos apenas encontrar os serviços de SPA em unidades de *Health Club*. Na cidade do Porto foi possível encontrar dez organizações que dispõem destes serviços e de musculação.

No caso do *Cuca Fitness* estes serviços serão prestados a um preço acessível, pelo que permitirá abranger um vasto número de clientes, sobretudo quando não é um serviço exclusivo a clientes do Ginásio.

5.2.6.3. Estratégias

De forma a perceber melhor como são geridas as organizações desportivas, considerámos que seria pertinente, em primeiro lugar, perceber qual a formação que os responsáveis dos atuais Ginásios portugueses possuem. Através do questionário constatámos que 67% dos colaboradores de topo obtiveram formação na área de Gestão das Organizações ou Gestão de *Health Club*, o que demonstra que um terço dos Ginásios não possui pessoal no seu topo hierárquico com formação adequada para a gestão da organização.



Figura 26 - Formação de *Club Manager*

Quando questionados sobre a definição das Estratégias para concorrer no mercado em que estão inseridos, 82% consideram que a organização tem uma Estratégia definida para integrar esta indústria. Os restantes 18% concorrem, teoricamente, numa posição desfavorável e que poderá comprometer as suas aspirações e o bom serviço da organização.

Investigamos o comportamento dos ginásios face ao clima de crise económica que teve início em 2008. Para perceber de que forma os Ginásios portugueses foram afetados pela crise, foram analisados três variáveis: o comportamento de procura dos clientes, a obtenção de margem de lucro por parte dos Ginásios e as expectativas iniciais do negócio.

Com base nos resultados, podemos observar que, em relação ao comportamento de procura dos clientes, esta variável comportou-se da seguinte forma:

5. Desde 2008, como se comportou o número de clientes no Ginásio?

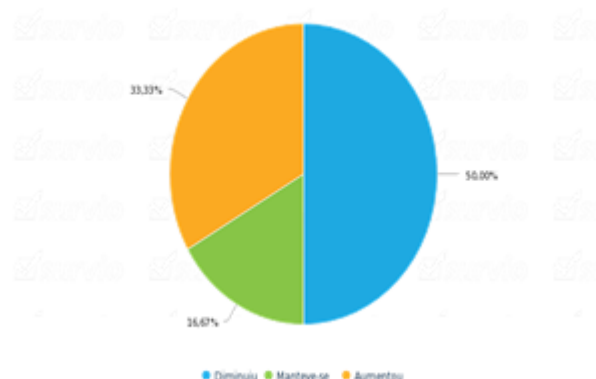


Figura 27 - Comportamento do número de clientes

Analisando o gráfico 25 constatamos que metade dos Ginásios portugueses não foi capaz de contornar as exigências do mercado e os efeitos da crise, baixando o seu número de clientes. Por outro lado, uma percentagem surpreendente de Ginásios (33%) afirma que o seu número de clientes aumentou, resultado que pode ser explicado pelas campanhas agressivas que as maiores empresas do ramo exercem, de forma a captarem clientes de Ginásios de menor dimensão. Esta variação de clientes demonstra a incerteza e competitividade inerente ao mercado *fitness*.

Quanto à obtenção de margem de lucro por parte das organizações, 70% respondeu favoravelmente, como demonstra o seguinte gráfico:

6. Desde 2008, o Ginásio conseguiu obter margem de lucro?

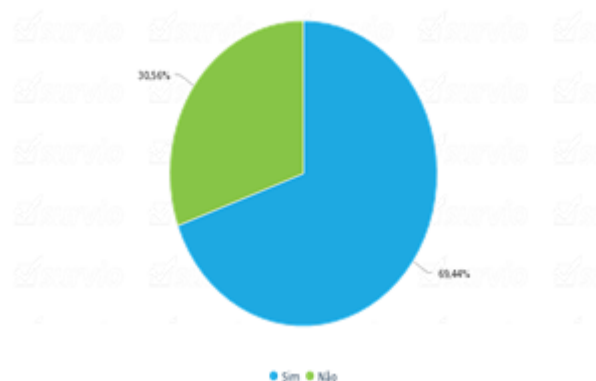


Figura 28 – Obtenção de lucro por parte dos Ginásios

Porém, quando questionados sobre as expectativas iniciais do negócio, apenas 53% dos responsáveis afirmam que o investimento foi correspondido. Deste modo, embora inicialmente pensássemos que os resultados desta questão iriam ser mais positivos, tal não se verificou, sendo que 47% dos questionados afirma que as suas expectativas iniciais não foram cumpridas, alertando para as adversidades deste negócio, o que se pode dever, não só aos efeitos da crise, mas também a uma gestão desadequada ou à forte competitividade deste setor.



Figura 29 - Realização das expectativas iniciais

Consideramos pertinente analisar a satisfação dos clientes nos respetivos Ginásios, de modo a tentar perceber se esta foi afetada pela agressividade da indústria. Assim, em primeiro lugar tentamos perceber que percentagem de Ginásios recorre a ferramentas de análise da satisfação dos clientes, sendo que 70% dos Ginásios indagados utilizam este tipo de instrumentos. Tendo, posteriormente, inquirido esta percentagem de Ginásios acerca da satisfação dos seus clientes, 60% considera que a organização é capaz de satisfazer as necessidades dos seus clientes, enquanto que 20% afirma que consegue satisfazer totalmente e outros 20% apenas satisfaz ligeiramente.

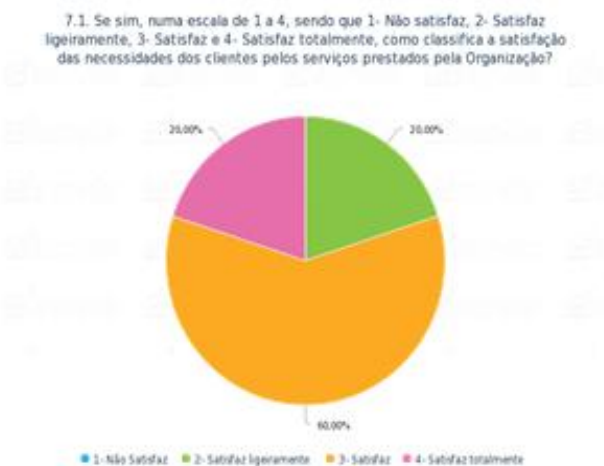


Figura 30 - Satisfação das necessidades dos clientes

Questionávamo-nos, também, se a valorização da saúde por parte dos portugueses teria efeito na procura dos Ginásios portugueses. Tendo questionado os responsáveis dos Ginásios neste sentido, 80% afirma que este indicador se reflete numa maior procura de instalações desportivas, como os Ginásios, conforme indica o gráfico presente no Anexo IV.

5.2.6.4. Localização

Analisando a localização no qual o *Cuca Fitness* se enquadrará, observamos que nesta envolvente existe um vasto número de variáveis que a organização deverá ter em conta.

Primeiramente, avaliando o leque de concorrentes observa-se que, num espaço inferior a três quilómetros existem seis organizações que atuam no mercado *fitness*. Número que aumenta bastante caso alarguemos a área geográfica para cinco quilómetros, sendo que, neste caso, o número é trinta organizações. Posteriormente, analisaremos com maior detalhe estas duas áreas geográficas.

Nesta área de atuação existe também proximidade a organizações que poderão trazer benefícios para o *Cuca Fitness*, como é o caso de universidades, escolas e polícias.

Estando inserido no mercado *fitness*, esta área poderá ser útil para diversas organizações, como é o caso da polícia. Assim, uma das medidas a implementar seria o estabelecimento de parcerias com a esquadra local a fim de atrair um maior número de clientes e, até, promover a segurança local.

Derivado da proximidade com universidades e escolas poderia de igual modo suscitar um aumento da procura, pois é uma área procurada por este público e envolve um elevado número de possíveis clientes.

A localização é também interessante de um ponto de vista populacional. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) 87% dos residentes desta área estão empregues, sinal que poderá significar poder económico.

5.2.6.5. Concorrência

De modo a conhecer melhor a concorrência da organização, consideramos preponderante dividir este estudo por duas áreas de atuação: até três quilómetros e até cinco quilómetros.

As variáveis que nos pareceram mais interessantes para a análise em questão são: condições do espaço e material, serviços prestados e respetiva qualidade, poder económico da organização e preço praticado.

Até três quilómetros

Limitando a área geográfica a três quilómetros existem seis organizações que atuam no mesmo mercado: *Foz Health Club*, *Pinhais da Foz Health Club*, *Place Foz Health Center*, *Well Domus*, Centro de Educação Física (CEF) e *Top forma*.

Todas estas organizações prestam serviços orientados para a prática de musculação, contudo é de salientar a presença dos *Health Clubs* que oferecem um maior número de serviços.

Começando por analisar as condições do espaço e materiais destacam-se o Place Foz *Health Center*, Pinhais da Foz *Health Club*, Foz *Health Club*, *Well Domus*, pois praticam serviços de excelência, possuindo material de gama superior, em ótimas condições e colocando à disposição dos clientes um número de aparelhos adequados à afluência do Ginásio.

Nas outras organizações – CEF e Top forma – não se verifica o mesmo padrão de condições, pois a maior parte do material está tecnologicamente ultrapassado ou em mau estado de conservação.

Em relação aos serviços prestados pelas seis organizações realçam-se novamente os dos *Health Clubs* pela diversificação de que dispõem: piscina, banho turco/sauna, cabeleireiro, qualidade de aulas de grupo e PT, bar e lojas de roupas/suplementos. No caso do CEF este possui também serviços de piscina e de sauna, com a particularidade de ter dias marcados para o seu acesso.

Em relação aos serviços de nutrição e *Crossfit* nenhum dos seis Ginásios que predominam na concorrência geográfica inferior a três km dispõe destes serviços, algo que se poderá tornar numa vantagem para o *Cuca Fitness*.

Estudando a dimensão económica da organização, apesar de não termos acesso a nenhum dos relatórios de contas das organizações, tendo em conta o número de clientes e os preços praticados no mercado, estima-se que o Place Foz *Health Club*, *Well Domus* e Pinhais da Foz *Health Club* detenham uma grande poder financeiro. Estando os seus serviços centrados para numa classe social alta, poderá suscitar os clientes a procurarem Ginásios com ofertas mais reduzidas. O facto de o *Cuca Fitness* oferecer os seus serviços a um público-alvo muito mais abrangente, poderá afastar uma resposta pela parte destes rivais.

Desta forma, o *Cuca Fitness* poderá beneficiar da oportunidade de negócio através da satisfação das atuais lacunas no nível de qualidade de serviço/preços.

Em suma:

	Cuca Fitness	Foz Health Club	Pinhais da Foz Health Club	Well Domus	Top forma	Cef
Preço	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo
Musculação	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Crossfit	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
SPA	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo
Personal Trainer	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Piscina	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo
Qualidade do material	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo
Estacionamento	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo
Transportes	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo

Tabela 8 - Comparação Ginásios

Fonte: Elaboração própria

Entre três e cinco quilómetros

Alargando a área geográfica para um raio de cinco quilómetros existe um aumento significativo de Ginásios, passando de seis para cerca de trinta Ginásios de musculação, localizados entre Leça da Palmeira, Guifões, Matosinhos, Senhora da Hora, Paranhos, Canidelo e Gaia.

Neste conjunto de organizações é de salientar a presença da cadeia de Ginásios Solinca, *Holmes Place* e *Well Domus*, organizações que estão consolidadas no mercado, detêm uma forte capacidade económica, possuem um elevado número de clientes e vários clubes no país.

Relativamente às condições do espaço e material constatamos que existem várias organizações que não possuem os requisitos mínimos para uma prática da atividade de forma segura e saudável. Porém, constatamos de igual modo que no atual mercado portuense existem muitas organizações com ótimas condições, nomeadamente ao nível de espaço, material, qualidade dos serviços, de destacar o Solinca *Health&Fitness*, *Holmes Place*, *Virgin Active* e *Workout*.

Como já referido, pelos resultados obtidos constatou-se que 24% das organizações no mercado portuense dispõem de serviços de *Crossfit*. Apuramos que o Solinca *Health&Fitness* começou recentemente a apostar nesta modalidade, ao abrir um espaço para a sua prática em Oeiras, Vila do Conde e no Estádio do Dragão. O que significa que o Cuca *Fitness* terá, assim, um grande competidor a nível de serviços de musculação e *Crossfit*.

As consultas de nutrição apesar de importantes, ainda não se encontram totalmente inseridas nas organizações desportivas, obrigando assim os clientes a procurar outras fontes para realizar este serviço. No caso do *Holmes Place* a primeira consulta é gratuita, fazendo um plano alimentar para novos clientes, tal como se sucede no Cuca *Fitness*. Outra organização que também presta estes serviços é o *Extreme Power Fitness*, mas, este, atua num nicho de mercado, sendo o culturismo.

Nesta zona geográfica o Ginásio que mais se assemelha ao Cuca *Fitness*, relativamente às suas dimensões, serviços e condições, é o *Workout*, situado em Matosinhos. Torna-se então indispensável fazer uma comparação entre as duas organizações.

Começando pelos serviços prestados pelas organizações, ambas dispõem de serviços de musculação e *Crossfit*. Embora o *Workout* preste serviços orientados para modalidades de combate, algo que o Cuca *Fitness* não faz, este não possui *SPA*, nem consultas de nutrição.

O Ginásio *Workout* dispõe de espaço para a prática de musculação, com equipamentos recentes e de boa qualidade e um espaço razoável para a prática de *Crossfit*. Contudo, pelas informações obtidas por habituais clientes, os serviços de monitorização da musculação são escassos e os de *Crossfit* inexistentes.

A nível de equipamento do Cuca *Fitness* este é igualmente recente e de gama equivalente. O espaço de *Crossfit* é maior e, de salientar, que a organização pretende possuir colaboradores de

topo que estejam sempre em contacto com os clientes a fim de monitorizarem e aconselharem na prática do exercício físico.

O *Workout* encontra-se bem situado, rodeado por diversos prédios habitacionais e perto da marginal de Matosinhos, havendo diversos meios de transporte para a zona e um número considerável de lugares de estacionamento.

No caso do *Cuca Fitness* este tem proximidade com escolas, universidades e área habitacional, abrangendo assim um vasto número de pessoas na sua área de atuação. Em relação ao estacionamento e transportes, esta organização concorre em inferioridade, pois o número de lugar é menor e apenas existem autocarros como meio de transporte público para a zona.

Tal como o *Cuca Fitness*, a organização não obriga a um contrato de permanência, fator que poderá ser bastante vantajoso perante outros concorrentes.

Em relação aos preços, existe uma oferta mais diversificada no *Cuca Fitness*: pode-se optar por apenas uma modalidade tendo o valor de 30 euros, ou as duas modalidades, *Crossfit* e musculação, pelo valor de 40 euros, sendo estes valores inferiores ao da concorrência do Ginásio *Workout*.

Em relação aos preços praticados, o Ginásio de Matosinhos apenas dispõe de livre trânsito, com acesso ao espaço de *Crossfit* e musculação, tendo o valor de 45 euros. Para os desportos de combate não tem de haver inscrição nos serviços de musculação/*Crossfit*, separando assim os seus negócios.

No caso do *Cuca Fitness* o cliente poderá optar pelo número de modalidades (musculação ou *Crossfit*) que desejar usufruir, sendo os valores bastante inferiores aos praticados pela concorrência – 15 euros mensais - ou, mesmo que opte pelas duas modalidades, o valor, quando comparado com o *Workout*, é 5 euros inferior, pelo que poderá não ser suficiente para cativar clientes.

Analisando todos os serviços que o *Cuca Fitness* presta, apuramos que atualmente a única organização que pratica os mesmos serviços é o *Solinca Health&Fitness*. Porém, quando estudado o poder económico das organizações inseridas neste mercado, como já referido, notamos que existem várias organizações com alta capacidade financeira, principalmente *Health Clubs*, sendo que poderiam igualar os serviços, sobretudo quando o valor para investir na área do *Crossfit*, não é muito elevado.

Analisando o preço praticado por estes *Health Clubs*, os valores para trânsito livre são superiores a 45 euros e para a mensalidade *offpeak* o valor ultrapassa os 40 euros.

Quando comparado com os preços do *Cuca Fitness* facilmente se constata que são superiores. Contudo, em janeiro de 2014, o *Solinca Health Club* lançou uma campanha agressiva no mercado que consistia em três entradas semanais em qualquer clube *Solinca*, por qualquer pessoa do

agregado familiar, por 40 euros, sendo que 20 euros seriam transferidos para um cartão de descontos do Continente. Desta forma, poder-se-ia considerar que o valor final para a mensalidade *offpeak* seria 20 euros, valor que poderia ser bastante apelativo no atual mercado. Neste caso, uma possível forma de tentar rivalizar com esta promoção seria a inclusão de uma mensalidade *offpeak* por valores semelhantes ao praticado nesta oferta.

Esta campanha demonstra a agressividade praticada no mercado, sendo que, para além da atratividade que proporciona ao público, recorrem ainda a canais de publicidade com alto poder de divulgação, como é o caso dos anúncios televisivos.

Antevendo uma guerra com este tipo de concorrência, com a qual o *Cuca Fitness* dificilmente competiria, a organização poderia apostar numa entrada no mercado rápida de modo a beneficiar pela atratividade dos preços e dos serviços, tentando ainda captar o maior número possível de clientes na área em que atua, recorrendo à variável da localização geográfica.

5.2.7. Recursos Humanos

Para um bom funcionamento da organização de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, a organização deverá formar uma equipa de trabalho com conhecimentos sólidos em todas as áreas em que atua.

Assim, a organização irá possuir na sua estrutura os seguintes quadros administrativos:

- Gestão, Recursos Humanos e *Marketing*;
- Instrutores e *Personal Trainers*;
- Massagistas;
- Dietistas/Nutricionistas;
- Encarregados de manutenção;

O Anexo XI ilustra o processo de recrutamento dos colaboradores para cada função, bem como a sua função, perfil, requisitos, renumerações e horários de serviço.

5.3. Finanças

Para executar o plano de viabilidade económica, recorreremos a um documento *Excel*, fornecido pelo IAPMEI, através do Finicia. Este documento permite mensurar os custos e as receitas que se esperam do projeto, pela construção de demonstrações financeiras provisionais, como Balanço e Demonstração de Resultados.

De forma a tornar explícito alguns dos dados que iremos utilizar apresentamos, de seguida, os valores inerentes ao investimento do material necessário para a prática de musculação e *Crossfit*.

Total aparelhos de musculação	26.330,00 €
Total aparelhos cardiovasculares	88.490,00 €
Total multifunções	12.299,00 €
Total Acessórios	1.306,85 €
Total	128.425,85 €

Tabela 9 - Custos aparelhos musculação

Fonte: Elaboração própria

Para o Ginásio de *Crossfit* o investimento envolveu os seguintes valores:

Total equipamento cardio	41.002,00 €
Total barras	745,00 €
Total bolas	179,70 €
Total suportes	1.496,00 €
Total acessórios	1.256,60 €
Total kettlebells	1.094,00 €
Total halteres	1.154,50 €
Total discos	1.800,00 €
Total cordas e argolas	320,00 €
Total	49.047,80 €

Tabela 10 - Custos aparelhos *Crossfit*

Fonte: Elaboração própria

Recorremos a um financiamento externo de um crédito de uma instituição bancária, no valor de 300 mil euros a fim de suportar o investimento efetuado.

5.3.1. Volume de Negócios

O resultado do volume de negócios é apresentado pela seguinte tabela:

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Serviço A - Musculação ou Crossfit	90.000	126.000	162.000	180.000	198.000	216.000
Taxa de crescimento						
Serviço B - Musculação e Crossfit	96.000	120.000	144.000	168.000	192.000	216.000
Taxa de crescimento						
Serviço C - Personal Trainer	16.000	40.000	56.000	72.000	84.000	96.000
Taxa de crescimento						
Serviço D - SPA e Nutrição	10.000	14.000	24.000	32.000	40.000	48.000
Taxa de crescimento						
TOTAL	212.000	300.000	386.000	452.000	514.000	576.000

Tabela 11 - Volume de Negócios

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar que o Volume de Negócios apresenta um crescimento anual, do primeiro para o segundo de atividade, de 41,5%. A evolução do crescimento é contínua, embora este vá diminuindo. Prevê-se que o comportamento seja o seguinte:

- 2015-2016 – 41,5%;
- 2016-2017 – 28,7%;
- 2017-2018 – 17,1%;
- 2018-2019 – 13,7%;
- 2019-2020 – 12,1%;

Podemos considerar este comportamento adequado para a sua área de atividade, no qual nos primeiros anos existe uma captação elevada de clientes e, com o passar do tempo, este número tende a estabilizar.

5.3.2. Fornecimento de Serviços Externos

No caso dos custos pelos serviços externos à organização, os resultados variam do seguinte modo:

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%								
Publicidade e propaganda	23%	100%			10.660,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00
Vigilância e segurança	23%	100%								
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%			100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Livros e documentação técnica	23%	100%			100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Material de escritório	23%	100%			100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Artigos para oferta	23%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%			8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Combustíveis	23%	100%								
Água	6%	100%			7.000,00	7.200,00	7.500,00	7.700,00	8.000,00	8.200,00
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%								
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%			36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Comunicação	23%	100%								
Seguros		100%			1.750,03	2.025,03	2.655,03	3.105,03	3.555,03	4.005,04
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%			580,14	580,14	580,14	580,14	580,14	580,14
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%			18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Outros serviços	23%	100%								
TOTAL FSE					82.690,17	77.655,17	78.585,17	79.235,17	79.985,17	80.635,18

Tabela 12 - Fornecimento de Serviços de Externos

Fonte: Elaboração própria

Podemos constatar que a organização promove um maior investimento no primeiro ano de sua atividade, cerca de 10.500 euros, fator que está relacionado com a sua abertura e necessidade de divulgação dos serviços. Nos anos seguintes o valor pago será inferior e irá manter-se inalterável nos seguintes anos da sua atividade.

Existe uma alteração no valor anual da água que está relacionado com o aumento do número de clientes e consequente aumento do consumo.

Relativamente aos serviços diversos, devemos referir que o valor anual do arrendamento do imóvel terá o valor de 36.000 euros, existindo um acordo prévio de renda constante durante cinco anos.

O contencioso e notariado obtém um valor anual de 580,14 euros anuais correspondentes a licenças musicais.

O valor dos seguros engloba os danos patrimoniais e dos acidentes pessoais dos associados.

O total dos FSE representa-se, em suma, pela seguinte tabela:

TOTAL FSE	82.690,17	77.655,17	78.585,17	79.235,17	79.985,17	80.635,18
IVA	9.106,20	7.837,13	7.855,13	7.867,13	7.885,13	7.897,13
FSE + IVA	91.796,37	85.492,30	86.440,30	87.102,30	87.870,30	88.532,31

Tabela 13 - Total FSE

Fonte: Elaboração própria

5.3.3. Gastos com pessoal

O valor proveniente da remuneração base mensal dos profissionais da organização resume-se do seguinte modo:

<u>Remuneração base mensal</u>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	1.280	1.318	1.358	1.399	1.441	1.484
Gestão de Recursos Humanos	800	824	849	874	900	927
Instrutores e Personal Trainer	412	424	437	450	464	478
Nutricionista/Dietista	208	188	250	270	250	270
Manutenção	126	130	134	138	142	146
Rececionista	360	371	382	393	405	417
Massagista	500	750	875	1.000	1.025	1.500

Tabela 14 - Gastos com pessoal

Fonte: Elaboração própria

Como referido no capítulo 5.2.7. Recursos Humanos, a descrição do número de colaboradores e salários encontram-se presentes no documento presente no Anexo XI.

5.3.4. Investimento

O estudo dos bens necessários para esta organização desportiva encontra-se presentes na seguinte tabela:

Investimento por ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	30.000					
Equipamento Básico	180.000					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	3.000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	213.000					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	700	700	700	700	700	700
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	700	700	700	700	700	700
Total Investimento	213.700	700	700	700	700	700

Tabela 15 – Investimentos

Fonte: Elaboração própria

Nos ativos fixos tangíveis estão presentes os edifícios e outras construções, no valor de 30.000 euros relativos às obras para a adequação do espaço para as modalidades inerentes à organização. Os aparelhos de musculação estão enquadrados com no equipamento básico, tendo o seu valor 180.000 euros.

Material de escritório e administrativo atinge o valor de 3.000 euros, sendo relativos a materiais informáticos.

Em relação aos ativos intangíveis apenas existem os programas de computador, nomeadamente *software* de gestão de clientes.

5.3.5. Financiamento

No processo de financiamento recorreremos a um empréstimo no valor de 300.000 euros, sendo a sua Taxa Anual Efetiva Bruta (TAEG) 8,04% e o prazo de cento e vinte meses. Outra fonte de financiamento resultou do capital próprio na ordem dos 50.000 euros.

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos			38.106	82.044	108.047	139.804
Capital	50.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	300.000					
Subsídios						
TOTAL	350.000		38.106	82.044	108.047	139.804

N.º de anos reembolso

10

Taxa de juro associada

8,04%

Tabela 16 – Financiamento

Fonte: Elaboração própria

5.3.6. Demonstração de resultados

A demonstração de resultados seguinte permite perceber que ao final do quarto de atividade o resultado líquido torna-se positivo. Podemos verificar que este resultado é proveniente do aumento do volume de negócios que, deste modo, é capaz de suportar os gastos da organização. Nos seguintes anos, o resultado mantém-se em positivo e aumenta gradualmente.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	212.000	300.000	386.000	452.000	514.000	576.000
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	82.690	77.655	78.585	79.235	79.985	80.635
Gastos com o pessoal	236.107	242.714	269.292	277.580	304.836	314.190
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-106.797	-20.369	38.123	95.185	129.179	181.175
Gastos/reversões de depreciação e amortização	37.583	37.817	38.050	38.050	37.300	1.300
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-144.381	-58.186	73	57.135	91.879	179.875
Juros e rendimentos similares obtidos	78				484	1.472
Juros e gastos similares suportados	24.216	27.625	26.074	20.495	16.952	14.530
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-168.519	-85.811	-26.001	36.641	75.412	166.817
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-168.519	-85.811	-26.001	36.641	75.412	166.817

Tabela 17 - Demonstração de resultados

Fonte: Elaboração própria

5.3.7. Cash flows operacionais

“O cash flow operacional resulta de “transformarmos” os resultados operacionais obtidos na demonstração de resultados em fluxos financeiros, ou seja, expurgamos os resultados

operacionais do impacto das depreciações e provisões por se tratar de gastos económicos e não financeiros, obtendo, assim, os Meios Libertos do Projeto”. (Silva & Monteiro, 2003)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-111.173	-44.803	56	43.994	70.747	138.504
Depreciações e amortizações	37.583	37.817	38.050	38.050	37.300	1.300
Provisões do exercício						
	-73.590	-6.987	38.106	82.044	108.047	139.804
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	5.753	15.939	5.455	3.849	4.153	3.660
CASH FLOW de Exploração	-67.837	8.953	43.561	85.893	112.200	143.464
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-213.700	-700	-700	-700	-700	-700
Free cash-flow	-281.537	8.253	42.861	85.193	111.500	142.764
CASH FLOW acumulado	-281.537	-273.284	-230.423	-145.229	-33.729	109.035

Tabela 18 - Cash flow operacional

Fonte: Elaboração própria

5.3.8. Plano Financeiro

A seguinte tabela apresenta o Plano Financeiro do Cuca *Fitness*:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-106.797	-20.369	38.123	95.185	129.179	181.175
Capital Social (entrada de fundos)	50.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	300.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	5.753	15.939	5.455	3.849	4.153	3.660
Proveitos Financeiros	78				484	1.472
Total das Origens	249.034	-4.430	43.578	99.034	133.816	186.307
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	213.700	700	700	700	700	700
Inv. Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros						
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Encargos Financeiros	24.216	27.625	26.074	20.495	16.952	14.530
Total das Aplicações	237.916	58.325	56.774	51.195	47.652	45.230
Saldo de Tesouraria Anual	11.117	-62.755	-13.196	47.840	86.165	141.077
Saldo de Tesouraria Acumulado	11.117	-51.638	-64.833	-16.994	69.171	210.248
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	11.117	-51.638	-64.833	-16.994	69.171	210.248
Soma Controlo						

Tabela 19 - Plano Financeiro

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar que no ano de 2015, as origens de fundos obtêm um total 249.034 euros provenientes em grande parte dos Meios Libertos Brutos, que por sua vez derivam do EBITDA (Resultado antes das depreciações, gastos de financiamento e impostos). A aplicação total dos

fundos resulta da soma do total dos ativos fixos tangíveis (investimento capital fixo) e dos juros suportados (encargos financeiros). Deste modo, o saldo de tesouraria anual situa-se nos 11.117 euros.

Existe uma variação negativa nas aplicações/empréstimos curto prazo entre 2016 e 2018, explicado pela insuficiência do volume de negócios que irá influenciar os meios libertados brutos que não são suficientes para a aplicação dos fundos.

A partir de 2019, os meios já tornam se suficientes para cobrir a aplicação dos fundos e assim tornar as aplicações de curto prazo positivas.

5.3.9. Balanço Previsional

Para melhor análise do Balanço Previsional apresentaremos as tabelas do seguinte modo: Ativo, Capital Próprio, Passivo e Total.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Não Corrente	176.117	139.000	101.650	64.300	27.700	27.100
Activos fixos tangíveis	175.650	138.300	100.950	63.600	27.000	26.400
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	467	700	700	700	700	700
Investimentos financeiros						
Activo corrente	11.843	1.027	1.322	1.547	70.931	212.220
Inventários						
Clientes	726	1.027	1.322	1.547	1.760	1.972
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	11.117				69.171	210.248
TOTAL ACTIVO	187.960	140.027	102.972	65.847	98.631	239.320

Tabela 20 - Balanço previsional

Fonte: Elaboração própria

Capital próprio

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-168.519	-254.330	-280.331	-243.690	-168.278
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-168.519	-85.811	-26.001	36.641	75.412	166.817
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-118.519	-204.330	-230.331	-193.690	-118.278	48.538

Tabela 21 - Capital próprio

Fonte: Elaboração própria

Passivo

PASSIVO						
Passivo não corrente	300.000	270.000	240.000	210.000	180.000	150.000
Provisões						
Financiamentos obtidos	300.000	270.000	240.000	210.000	180.000	150.000
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	6.479	74.357	93.302	49.538	36.909	40.782
Fornecedores	255	237	240	242	244	246
Estado e Outros Entes Públicos	6.224	22.482	28.229	32.302	36.665	40.536
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos		51.638	64.833	16.994		
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	306.479	344.357	333.302	259.538	216.909	190.782

Tabela 22 – Passivo

Fonte: Elaboração própria

Total Passivo e Capital Próprio

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	187.960	140.027	102.972	65.847	98.631	239.320
--	----------------	----------------	----------------	---------------	---------------	----------------

Tabela 23 - Total passivo e capital próprio

Fonte: Elaboração própria

5.3.10. Avaliação

Na perspectiva da avaliação do projeto iremos analisar os seguintes indicadores: VAL, TIR e *Payback period*.

De realçar que neste modelo do IAPMEI a avaliação é calculada com o pressuposto da continuidade, o que explica haver um ano a mais nas tabelas. Este último ano (2021) representa uma estimativa do *cash flow* que o projeto teria se continuasse indefinidamente.

Na perspectiva do Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	-281.537	8.253	42.861	85.193	111.500	142.764	2.513.007
WACC	0,83%	-6,35%	-15,37%	-33,69%	-7,79%	6,74%	6,74%
Factor de actualização	1	0,936	0,793	0,526	0,485	0,517	0,552
Fluxos actualizados	-281.537	8.813	54.082	162.110	230.100	276.021	4.551.963
	-281.537	-272.724	-218.642	-56.532	173.568	449.589	5.001.552
Valor Actual Líquido (VAL)	5.001.552						
	#NÚM!	-97%	-59%	-24%	-4%	9%	53%
Taxa Interna de Rentabilidade	52,92%						
Pay Back period	4 Anos						

Tabela 24 – Avaliação

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar que o VAL deste negócio atinge, no final dos cinco anos, sensivelmente 500.000 euros e, se considerarmos o pressuposto da perpetuidade rondará os cinco milhões de euros. Este valor é calculado pela soma da divisão do “*free cash flow to firm*” pelos fluxos atualizados.

A TIR é a taxa de rentabilidade do projeto que se torna útil para comparar com taxas alternativas de utilização do capital a investir. (Silva & Monteiro, 2003) No caso do Cuca *Fitness* este valor aproxima-se dos 53%.

Relativamente ao período de tempo necessário para haver a recuperação económica do investimento, *payback period*, a organização precisará de quatro anos até o concretizar. Tempo que não consideramos extenso dado ao volume do investimento e, logicamente, ao volume de negócios nos primeiros anos de atividade. Sendo assim atingido um dos objetivos organizacionais, o retorno do investimento no espaço de cinco anos.

5.4. Enquadramento Legislativo

A análise do enquadramento legislativo é igualmente necessária para a formalização da organização em termos legais. Neste capítulo iremos abordar as vertentes relacionadas com os seguros, licenças musicais, certificados de qualidade e legislação.

5.4.1. Seguros

Segundo o decreto-lei 39/2012, os seguros de acidentes pessoais são obrigatórios. A Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP) estabeleceu um protocolo com a Confederação do Desporto de Portugal e a Tranquilidade que proporciona aos associados um contrato com condições especiais em seguros para os seus clientes.

As condições são as seguintes (Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal):

- €1,5 por pessoa (preço anual) – valor exclusivo para Associados da AGAP.

Condições para particulares:

- Prémio por Aderente/Participante – Prémio total: €1,15;
- Convidado – Prémio total único: €0,50;
- Franquia por sinistro: €50,00.

Coberturas e Capitais por aderente:

- Morte ou invalidez permanente: €27.500,00;
- Despesas de Tratamento e Repatriamento: €4.500,00;
- Despesas de Funeral: €2.700,00.

Período de Cobertura:

- 365 dias a partir do momento da subscrição

No caso de proteção jurídica, assistência ao estabelecimento, coberturas de tempestades, inundações e riscos elétricos, recorremos a uma simulação da Axa, Seguros de Portugal, no qual resultou numa valor anual de €631,03. (Anexo XIII)

5.4.2. Música

Um estudo efetuado pela Audiogest sugere que 83% dos clientes preferem um Ginásio que passe música a outro que não o faça. Além disso, outra larga maioria, cerca de 80%, crê que a música é um fator importante para o treino. (Audiogest) Assim, cada vez mais a música torna-se um elemento indissociável dos Ginásios, fator que levará o *Cuca Fitness* a obter uma licença para a reprodução musical. (Pass Musica)

A Audiogest concluiu também que 38% dos clientes estão dispostos a pagar mais 5% da mensalidade num Ginásio que reproduza música, que 60% considera a música um fator importante para a sua fidelização e que 63% dos clientes recomendaria a um amigo um Ginásio que passe música. (Pass Musica)

A entidade da Pass Música – AGAP Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal fornece licenças para reprodução musical em Ginásios com base nos seguintes tarifários anuais:

Ginásios, Academias e Estabelecimentos Equiparados

Tarifário por m2	Tarifário AGAP	
	Música	Videos
até 200 m2	184,31	212,56
201 a 500 m2	384,78	447,87
501 a 1500 m2	580,14	675,24
Maior que 1500 m2	734,84	855,31

Tabela 25- Custos anuais de licença musical

Fonte: (Pass Musica)

5.4.3. Câmara Municipal

Para a abertura das instalações desportivas é necessário obter uma licença da câmara municipal territorialmente competente autorizando a utilização da fração para fins de exploração do Ginásio e o horário de funcionamento. (Águas, 2014) Neste caso iria ser necessário contactar a Câmara Municipal do Porto com o objetivo de obter permissão para a instalação do *Cuca Fitness* no local escolhido.

5.4.4. Livro de reclamações

O decreto-lei 371/2007 de 6 de novembro, obriga todos os estabelecimentos fornecedores de bens ou serviços que tenham contacto com o público, à exceção de serviços e organismos da Administração Pública, a possuírem Livro de Reclamações. O mesmo pode apenas ser comprado na Casa da Moeda ou na Direção Geral do Consumidor.

5.4.5. Certificado de qualidade para massagens

Pelo decreto DL nº92/2011 foi extinta a obrigação de Carteira Profissional como condição para acesso da profissão, sendo que, neste momento, apenas a profissão de massagista de estética está regulamentada, mas tal não acontece para mais nenhum outro tipo de massagem ou terapia manual. (Portal massagem)

5.4.6. Legislação

Os requisitos mínimos de uma organização desportiva, normas de funcionamento e especificações técnicas de uma instalação desportiva de uso público regem-se pelo Decreto-Lei nº141/2009 de 16 de junho. (Decreto-Lei nº141/2009, 16 de junho de 2014)

Na tabela 9 são apresentados outros diplomas que visam a legalidade de um ginásio desportivo.

Nº	Diploma legal	Assunto
1	DLR nº12/96M de 6 de julho	Regime de constituição e funcionamento dos ginásios de manutenção e instalações similares
2	Portaria nº13/2000, de 29 de fevereiro	Regulamenta o DLR nº12/96/M de 6 de julho
3	Decreto-Lei nº 555/99 de 16 de dezembro	Regime Jurídico da urbanização e da edificação
4	Decreto-Lei nº163/2006 de 8 de agosto	Regime jurídico de acessibilidade
5	Decreto-Lei nº141/2009 de 16 de junho	Estabelece o regime jurídico das instalações desportivas de uso público
6	Decreto-Lei nº271/2009 de 1 de outubro	Estabelece a responsabilidade técnica pela direção das atividades físicas e desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas
7	Lei nº28/2010, de fevereiro 2009	10ª alteração ao DL 555/99 de 16 de dezembro

Tabela 26 - Legislação

Fonte: (Decreto-Lei nº141/2009, 16 de junho de 2014)

5.5. Plano de *Marketing*

O plano de *marketing* inerente ao Cuca *Fitness* detalha as ações necessárias para a organização atingir os seus objetivos. Assim, este será constituído pelo Sumário Executivo, Situação atual do *marketing* e respetivos objetivos, Estratégias e programas.

5.5.1. Sumário Executivo

O Cuca *Fitness* pretende instalar-se no mercado portuense oferecendo infraestruturas para a prática desportiva de modalidades de musculação e *Crossfit*, serviços de massagens terapêuticas e consultas nutricionais.

A competitividade atual na indústria do *fitness* exige um planeamento bem executado a fim de a organização conseguir atingir os objetivos a que se propôs. O estudo anteriormente executado para analisar a envolvente organizacional permitiu ao Cuca *Fitness* obter um conhecimento sólido dos seus concorrentes e outros fatores externos à própria organização.

A organização pretende neutralizar a ação da concorrência pela diversificação de serviços e pela qualidade dos mesmos, oferecendo um conjunto de ferramentas que potenciam o bem-estar físico, mental e a saúde dos seus clientes.

O *Cuca Fitness* contará com um conjunto de profissionais que visa satisfazer todas as necessidades individuais dos clientes, podendo estas ser de ordem física, psicológica ou profissional.

5.5.2. Situação atual do *Marketing*

Objetivos e questões

Objetivos:

- 1) Ser uma referência na indústria *fitness*, na área de musculação e *Crossfit*;
- 2) Garantir a satisfação dos clientes;
- 3) Fornecer serviços de qualidade em todas as áreas em que atua;
- 4) Possuir uma campanha de marketing forte e eficaz.

Metas:

- 1) Amortizar o investimento em 10 anos;
- 2) Atingir os 1500 sócios ao final de anos.

Estratégia de Marketing

A organização considera que a sua Estratégia de marketing se deve focar principalmente na divulgação dos serviços prestados para o público-alvo.

Com o mesmo objetivo, a divulgação da abertura do *Cuca Fitness* será feita através das redes sociais, como o *Facebook* e o *Instagram*. Estas redes também serão usadas para divulgar atividades, esclarecer dúvidas com os clientes e partilhar vídeos e fotografias.

Outra Estratégia a adotar será a distribuição de panfletos pela zona onde o Ginásio está instalado, afixação de posters e a criação de um site próprio.

Programas de Marketing

- Impressão de 6000 *flyers* – custo 162€;
- 10 Outdoors mensais – 350€/unid.

Período 2015													
Ação	Custo	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Criação de site	0,00 €												
Criação de facebook	0,00 €												
Criação de instagram	0,00 €												
Elaboração e distribuição de flyers	162,00 €												
Outdoors	10.500,00 €												

Tabela 27 - Programas de Marketing

Controlos da implementação

De forma a avaliar os desempenhos de toda a organização e das suas campanhas de *marketing*, a organização deverá implementar:

- Avaliação mensal de desempenho;
- Avaliação de satisfação dos clientes;
- Controlo estimado dos custos;
- Estudo das inscrições consoante as campanhas em vigor;
- Comparação entre a faturação planeada e a realizada.

Capítulo VI - Conclusões e Recomendações Futuras

Conclusões

Segundo Quinn (1980), Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma Estratégia bem formulada ajuda a planear e alocar os recursos da organização numa postura única e viável baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes. (Quinn, 1980)

A Estratégia para a abertura e implementação de um ginásio implica um pensamento e planeamento de diversas variáveis que irão formular a sua Estratégia.

Na análise das variáveis constatou-se que existe um número de Ginásios de musculação portuenses superior ao esperado. Como podemos observar na Análise da Concorrência, num raio de cinco quilómetros do local da instalação do Cuca *Fitness* existem cerca de 30 Ginásios. Este número revela que no atual mercado portuense existe uma saturação de organizações de *fitness*.

O estudo da área do *Crossfit* também revelou que esta modalidade se está a desenvolver rapidamente. Ao contrário do pensado inicialmente, já existem 22% de organizações que dispõem de espaço para prática desta modalidade. A partir destes dados podemos aferir que o Cuca *Fitness* não poderia optar por uma Estratégia de liderança pela diferenciação ou híbrida, justificando-se, assim, uma Estratégia de liderança pelo preço.

O questionário efetuado permitiu constatar que 72% dos Ginásios consideram que o *Crossfit* se poderia tornar uma aposta rentável para a organização, o que poderá indiciar um aumento do número de organizações com esta modalidade a curto prazo.

Embora o mercado demonstre um nível de saturação elevado, é de salientar que o estudo realizado pela EHFA que projetou a evolução do *fitness* em Portugal, concluiu que existe um potencial crescimento de 235 500 clientes, o equivalente a 129 milhões de euros. (Pereira, 2011)

Inerente a este mercado existe uma grande competitividade entre as organizações, tentando captar o maior número de clientes, suscitando constantes guerras de preço, melhorias nos seus serviços e diversificação de atividades.

No processo da análise da concorrência é difícil fazer previsões das respostas concorrenciais, contudo, com base em exemplos anteriores, podemos observar que o Solinca *Health&Fitness* detém uma forte posição no mercado, resultado da sua dimensão, poder económico e constantes promoções difíceis de igualar. De realçar também a aposta desta organização na área do *Crossfit*, tendo já inaugurado dois espaços para a prática desta modalidade.

Para além do Solinca *Health&Fitness*, existe a presença de outras cadeias de *Health Clubs* que detêm grande poder económico com o qual o Cuca *Fitness* dificilmente competiria.

Constatou-se ainda que existe uma organização semelhante ao *Cuca Fitness*, a nível de dimensões, serviços e preços praticados, pelo que a consideramos uma rival com o mesmo poder económico que poderia competir diretamente.

Quando averiguada a satisfação dos gestores dos Ginásios perante o investimento efetuado, 52% considera que os resultados obtidos não correspondem às suas expectativas iniciais.

Sendo o aumento da preocupação pela saúde uma das tendências dos portugueses, o acesso à prática de desporto é um assunto central nesta temática. O aumento do exercício físico poderá suscitar um aumento da procura de um Ginásio. Porém, existe também a possibilidade da prática de desportos alternativos, normalmente ao ar livre, sem custos para os clientes, que parecem cativar cada vez mais pessoas em detrimento da prática de musculação. Algo que se poderá tornar numa ameaça séria às ambições dos Ginásios portugueses.

Analisando os objetivos propostos, através dos principais demonstrativos financeiros obtidos e, com o estudo efetuado das variáveis, pode considerar-se que o negócio é viável. Contudo, o estudo permitiu concluir que o negócio do *Crossfit* já se desenvolveu de tal modo que não seria possível integrar este serviço por exclusividade, bem como não é garantida o número de sócios que é feita através de uma previsão.

Realça-se também a competitividade dos preços, sendo difícil oferecer preços reduzidos e manter a organização economicamente estável. É obrigatório, depois da abertura da organização, fazer constantes avaliações acerca do desempenho da Estratégia e das reações da concorrência, obtendo *feedback*, de modo a garantir a sobrevivência da organização e a satisfação dos seus objetivos.

Recomendações futuras

Depois de concluir este estudo e de forma a que se possa continuar a analisar a evolução do mercado *fitness* em Portugal consideramos necessário que se prossiga a avaliação destas e de novas variáveis.

Do nosso ponto de vista, estes estudos devem passar pela avaliação do comportamento dos participantes de musculação, de modo a constatar-se se existe, como previsto pela EHFA, um crescimento deste mercado.

Aconselhamos que haja um estudo profundo sobre a evolução do *Crossfit*, através do qual se possa observar o impacto e a afirmação desta modalidade a nível mundial. O comportamento das *boxes* destinadas unicamente à prática desta modalidade também são variáveis importantes a ser avaliadas, bem como a inclusão destas modalidades nos Ginásios.

O estudo sobre a variação do preço em Ginásios de musculação e *Crossfit* seria também interessante para constatar como as organizações de adaptaram às exigências do mercado.

O aumento da preocupação com a saúde que se tem vindo a verificar nos últimos anos poderia ser estudada a fim de analisar se houve melhoria no nível de saúde dos portugueses e qual a contribuição dos Ginásios para essa melhoria.

Referências bibliográficas

- Academia Longevity Center. (2011). *O que é a musculação?* Obtido de Everton CF: http://www.evertoncf.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=3:o-que-e-musculacao
- Águas, A. (2 de fevereiro de 2014). *Legislação de como abrir um ginásio ou um health club*. Obtido de Slide Share: <http://www.slideshare.net/margaridaaguas/legislacao-de-como-abrir-um-ginsio>
- Alday, H. E. (maio/agosto de 2000). *Planeamento estratégico dentro do conceito de administração estratégico*. FAE, 3, pp. 9-16. Obtido em 14 de abril de 2014, de FAE Centro de Educação: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf.
- Almeida, H. (2011). *Aplicabilidade de um balanced scorecard em PME portuguesas*. Associação de Politécnicos do Norte.
- Almeida, M. I., & Almeida, F. R. (s.d.). *Indicadores como um instrumento de implementação de um plano estratégico: um exemplo em uma organização pública*. Obtido em 16 de abril de 2014, de EAD/FEA: <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/francisco/2.pdf>
- Amberg, M., [et. al.] (2005). *Background of critical success factor research*. Nürnberg Friedrich-Alexander-Universität Erlangen, N°2/2005. [Consult. em 26 de junho de 2014]. Disponível em: http://www.international-outsourcing.de/CSFTool/docs/WorkingPaper_BackgroundCSF_Ambergetal_FINAL.pdf.
- Amplitudenet. (17 de setembro de 2013). *Notícias/ Redes sociais mais usadas no mundo*. Obtido em 11 de maio de 2014, de amplitudenet: <http://www.amplitudenet.pt/blog/noticias/redes-sociais-mais-usadas-no-mundo/>
- Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (s.d.). *Seguros*. Obtido em 5 de junho de 2014, de AGAP: <http://www.agap.pt/contente.php?contentid=263>
- Audigest. (s.d.). *Home*. Obtido em 15 de novembro de 2014, de Passmusica: <http://www.passmusica.pt>
- Bilhim, J. (2001). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas* (2ª Edição ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bressan, F., & Toledo, G. L. (s.d.). *Pensamento estratégico e profissionais em formação em cursos de pós-graduação em marketing: uma abordagem introdutória*. Obtido em 14 de 4 de 2014, de http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT52_-_Pensamento_Estrat%20gico_e_Profissionais.PDF

- Brito, A., & Filho, E. (2009). *Gestão estratégica da informação: Análise e propostas de melhorias às pequenas empresas do sector de serviços*. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 3, pp. 91-105.
- Brito, V. J. (2008). *Associação entre gestão de pessoas e de Estratégia: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica de São Francisco - CHESF*. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Boa Viagem.
- Brito, V. J. (2008). *Associação entre gestão de pessoas e de Estratégia: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica de São Francisco - CHESF*. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Boa Viagem.
- Calaes, G. D., Villas Bôas, R. C., & Gonzales, A. (2006). *Planeamento estratégico, competitividade e sustentabilidade da indústria mineral: dois casos de não metálicos* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Cytel.
- Cartoni, D. (18 de abril de 2011). *A importância do planeamento estratégico para o sucesso empresarial*. Obtido em 16 de abril de 2014, de Administradores: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-o-sucesso-empresarial/54345/>
- Carvalho, M. M., Laurindo F. J., & Carvalho, M. (2003). *Estratégias para a competitividade*. (São Paulo: Futura.)
- Certo, S. C., Marcondes, R. C., & Cesar, A. M. (2005). *administração estratégica: planejamento e implantação da Estratégia*. (F. D. Steffen, Trad.) São Paulo: Pearson Education.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Boston: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planeamento estratégico: fundamentos e aplicações* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cicero. (5 de novembro de 2012). *A cadeia de valor genérica de Michael Porter*. Obtido de Lucidarium Blog: <http://lucidarium.com.br/2012/11/05/a-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>
- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Decreto-Lei nº141/2009. Diário da República 1ª série. 114 (2014-06-16), p. 3663-3668
- Drees, C., Souza, E. M., Neto, O. J., & Figueiredo, R. S. (2008). *Diagnóstico estratégico: análise dos ambientes interno e externo de uma agroindústria goiana*. Universidade Federal de Goiás, Goiana, Brasil.
- Fernandes, U. (s.d.). *Afinal de contas, o que é o pensamento estratégico?* Obtido em 14 de abril de 2014, de FDC: http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/dom/dom5/dom5_tema.pdf

- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (1ª Edição ed.). Lisboa: Verbo.
- Future Trends. (2005). *Planeamento estratégico para PME's*.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas
- Gilligan, C., & Wilson, R. (2003). *Strategic Marketing Planning*. Butterworth Heinemann.
- Gonçalves, C. R. (2012). *Retenção de sócios no fitness*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana - Universidade Técnica de Lisboa.
- Grantham, W. C., Patton, R. W., York, T. D., & Winick, M. (1998). *Health Fitness Management: A comprehensive resource for managing and operating programs and facilities*. Estados Unidos da América: Human Kinetics.
- IHRSA. (2005). *European market report*. International Health, Racquet & Health Club Association.
- IHRSA. (2006). *European market report*. International Health, Racquet & Health Club Association.
- IHRSA. (2010). *European health club report: the size and scope of leading markets*. International Health, Racquet & Health Club Association.
- IHRSA. (2011). *Global report*. International Health, Racquet & Health Club Association.
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Quadros de apuramento*. Obtido em 26 de 08 de 2014, de Instituto Nacional de Estatística/Censos 2011: http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos_quadros
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. E. (2002). *Administração estratégica*. Pioneira Thomson Learning.
- Jornal de Negócios. (16 de fevereiro de 2014). *Economia/ "Financial Times" diz que Portugal é o herói-surpresa da retoma na Zona Euro*. Obtido em 29 de abril de 2014, de Jornal de Negócios:http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/financial_times_diz_que_portugal_e_o_heroi_surpresa_do_crescimento_na_zona_euro.html
- Junior, F., Gussoni, R., & Junior, J. (2009). *Fatores críticos de Sucesso (FCS) e Desdobramento da Função Qualidade (QFD): Aplicação em Projeto de Treinamento*. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: *Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade* (pp. 1-20). Brasil. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0203_0534.pdf.
- Kich, J. I., & Pereira, M. F. (dezembro de 2011). *A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planeamento estratégico*. EBAPE.BR, 9.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

- Lafloufa, J. (18 de janeiro de 2013). *Instagram revela número de usuários e mostra que está em alta – não era o contrário?* Obtido em 11 de maio de 2014, de Bluebus: <http://www.bluebus.com.br/instagram-revela-numero-de-usuarios-e-mostra-que-esta-em-alta-nao-era-o-contrario/>
- Lourenço, S. M. (8 de janeiro de 2014). *Taxa de desemprego nove meses a descer*. Obtido de Expresso Sapo: <http://expresso.sapo.pt/taxa-de-desemprego-nove-meses-a-descer=f849508>
- Lusa. (13 de outubro de 2013). *OE2014: Próximo ano não será ponto de viragem no regresso aos mercados*. Obtido de Dinheiro Vivo: www.dinheirovivo.pt/Imprimir.aspx?content_id=3759168
- Lusa. (18 de maio de 2013). *Economia/ Ginásios gingam crise com preços baixos, descontos e contratos flexíveis*. Obtido em 30 de agosto de 2014, de RTP: <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=652407&tm=6&layout=121&visual=49>
- Lusa/SOL. (1 de janeiro de 2014). *2014: Portugal deverá regressar ao crescimento*. Obtido de Lusa/SOL: http://sol.sapo.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=95747
- Lusa/SOL. (19 de fevereiro de 2014). *FMI acredita que a taxa de desemprego começa a cair em 2014*. Obtido de Sol Sapo: http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=99655
- Magnani, M. (2004). *Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de Estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário*. Tese de Doutoramento (Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade de Santa Catarina, Florianópolis.
- Maguire, J. S. (2008). *Fit for consumption: sociology and the business of fitness*. New York: Routledge.
- Maia, A., Rodrigues, F., Catarino, J., Henriques, J., Alexandre, J., & Comocho, D. (2009). Criar Valor Sustentável - Caso de Estudo MRodrigues. *Indústria e Ambiente*, nº 55, pp. 12-15.
- Marktest. (18 de fevereiro de 2014). *1,2 milhões costumam ir ao ginásio/health club*. Obtido de Grupo Marktest: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1cc5.aspx>
- Martins, L. (2006). *Marketing: como se tornar um profissional de sucesso* (1ª ed.). São Paulo: Digerati Books.
- Martins, M. A. (2007). *Gestão educacional: planeamento estratégico e marketing* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Matos, J. G., Rosa, M. B., & Almeida, J. R. (2007). *Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planeamento* (1ª ed.). Rio de Janeiro: E-papers.
- Maximiano, A. C. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mendes, V., Araújo, K., Augusto, R., & Mara, J. (s.d.). *Vantagem Competitiva*.

- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da Estratégia*. São Paulo: Bookman.
- Moori, R., & Zilber, M. (julho/setembro de 2003). *Um estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial*. RAC, 7, pp. 127-147.
- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Naves, L. (19 de maio de 2008). *A importância de conhecer o inimigo*. Obtido em 14 de 4 de 2014, de Administradores: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-de-conhecer-o-inimigo/22967/>
- Neves, J.C. (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Lisboa: Texto Editores.
- Oliveira, H., & Sá, V. C. (1º Semestre de 2012). *Identificação e Análise dos Fatores Críticos de Sucesso: O Caso da Master Produções e Eventos*. Revista de Administração de Roraima – RARR, I, pp. 41-66.
- Os 50 países mais estáveis e prósperos do mundo segundo o jornal Times de Londres. (13 de março de 2011). Obtido de Blog do Toni: <http://www.blogdotony.net/20595>
- Pass Musica (s.d.). *Ginásios*. Obtido em 13 de junho de 2014, de Pass Musica: <http://www.passmusica.pt/passmusica-new/>
- Pawlowski, T., Breuer, C., Wicker, P., & Poupaux, S. (2009). *Travel time spending behaviour in recreational sports: An econometric approach with management implications*. European Sport Management Quarterly, pp. 215-242.
- Pensamento estratégico e planeamento estratégico é a mesma coisa? (5 de maio de 2010). Obtido em 14 de abril de 2014, de Os Estrategistas: <http://osestrategistasfjn.blogspot.pt/2010/05/pensamento-estrategico-e-planejamento.html>
- Pereira, P. (2011). *Modelo de Gestão Estratégica e de Avaliação do Desempenho de uma Organização Desportiva Privada*. Dissertação de Tese de Mestrado em Gestão de Desporto, Faculdade de Motricidade Humana - Universidade Técnica de Lisboa.
- Pereira, I. & Zotes, L. P. Os fatores críticos de sucesso como condição para o alcance dos 3 e's dos projetos sociais: uma contribuição para o êxito das ações de responsabilidade social. In: XII Simpósio de Engenharia de Produção – XII SIMPEP. Anais..., Bauru – SP, 2005.
- Portal da Empresa. (s.d.). *Apoios e Incentivos*. Obtido de Portal da Empresa: http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/Apoios_Incentivos
- Portal Gestão. (s.d.). *O que são economias de escala?* Obtido em 3 de setembro de 2014, de Portal Gestão: <http://www.portal-gestao.com/item/6202-o-que-s%C3%A3o-economias-de-escala.html>
- Portal Gestão. (s.d.). Obtido de <http://www.portal-gestao.com/>

- Portal massagem. (s.d.). *Início de atividade profissional como massagem/terapeuta manual?* Obtido em 3 de setembro de 2014, de Portal massagem: http://www.portalmassagem.com/index.php?option=com_content&view=article&id=44:inicio-de-atividade&catid=22:inicio-de-atividade
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva*. (E. M. Braga, Trad.) Rio de Janeiro: Editora campus Ltda.
- Porter, M. (1992). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. (E. M. Braga, Trad.) Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Portugal, B. d. (abril de 2014). *Projeções para a economia portuguesa: 2014-2016*. Obtido de Banco de Portugal: http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf
- Rabello Jr, W. (s.d.). *Matriz Ansoff (Matriz de escolhas estratégicas)*. Obtido em 16 de abril de 2014, de Canal dos Concursos: http://www.canaldosconcursos2.com.br/material/pdf/estrategia_e_planejamento_wagner_rabello/estrategia_e_planejamento_wagner_analise_do_ambiente_matriz_ansoff.pdf
- Real, A. (27 de janeiro de 2014). *Objetivos organizacionais*. Obtido em 3 de junho de 2014, de Jornal de Negócios: http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/alexandre_real/detalhe/objetivos_organizacionais.html
- Reginato, C., & Gracioli, O. (2012). *Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento – um estudo aplicado à indústria moveleira do Rio Grande do Sul, Brasil*. *Gestão e Produção*, v. 19, pp. 705-716.
- Rezende, D. A. (2008). *Planeamento estratégico para organizações: públicas e privadas* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Ribeiro, A. H. (2005). *Nicho de mercado: o sucesso através das Estratégias*. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.
- Ribeiro, M. T. (2002). *Da diversidade do masculino e do feminino à singularidade do casal*. Tese de doutoramento. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Rodrigues, C., & Blattman, U. (julho/dezembro de 2011). *Uso das Fontes de Informação para a Geração de Conhecimento Organizacional*. (J. Pessoa, Ed.) *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 1, pp. 43-58.
- Russo, J. (s.d.). *Balanced Scorecard para PME*. Lousã: LIDEL - Edições Técnicas.
- Sacavém, A., & Correia, A. (2008). *A indústria do wellness*. In *Manual de Fitness & Marketing: Para a competitividade dos Ginásios e Health Clubs*. Lisboa.

- Santos, A. J. (2008). *Gestão estratégica - conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, M. B. (2007). *Estratégia de Mídia considerações semânticas de carácter amplo e principais aspetos estruturais*. FACOM, 18, p. 3.
- Saraiva, A. C., & Borrego, J. L. (2007). *Estratégia nas organizações*. Instituto Politécnico de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil, Coimbra.
- Sardinha, R. (dezembro de 2009). *Health Club Vs Ginásios: conheça as diferenças*. Obtido de Farmácia Caniço: <http://www.farmaciadocanico.pt/gca/?id=187>
- Secretaria de Estado e da Juventude e do Desporto. (s.d.). *Ginásio. Diploma relativo à construção, instalação e funcionamento*. Lisboa.
- Sette, R. d. (1998). *Estratégia empresarial*. Lavras: UFLA/FAEPE.
- Silva, A. A., Silva, N. S., Barbosa, V. d., Henrique, M. R., & Batista, J. A. (s.d.). *A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica - um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo*. pp. 2-11.
- Silva, D. d. (fevereiro de 2011). *Análise do ambiente interno*. Obtido de Daciane Files Wordpress: <http://daciane.files.wordpress.com/2011/02/ambiente-interno.pdf>.
- Silva, E. S., & Monteiro, F. (2003). *Empreendedorismo e Plano de Negócios*. Porto: VidaEconómica
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calatone, R. (s.d.). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental context. *Strategic Management Journal*, 259-276.
- Taylor, B. (1975). *Strategies for planning*. Elmsford.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Theodorakis, N., Costa, G., & Laios, A. (1998). *What finally service quality means for sport managers? 6º Congresso da European Association for Sport Managemnet*. Madeira, Portugal.
- Tracey, J. B., & Nathan, A. E. (agosto de 2002). *The Strategic and operational roles of human resources: an emerging model*. *Cornell Hotel and restaurant Quarterly*, 17-26.
- Tsikkiros, A., & Pashiardis, P. (2002). *Strategic planning and education: the case of Cypurs*. *The Internacional Journal of Educational Management*, 6-17.
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas
- Zoom. (s.d.). *Curso de Gestão Estratégica*. Obtido em 16 de abril de 2014, de Zoom: http://www.zoom.org.pt/qualificacao/src_cdroms/gestao_estrategica/links/MODULO_III_.pdf

Anexos

Anexo I - Questionário

Tese de Mestrado em Gestão das Organizações - Planeamento Estratégico para Abertura e Implementação de um Ginásio Desportivo

Tese de Mestrado em Gestão das Organizações - Planeamento Estratégico para Abertura e Implementação de um Ginásio Desportivo

O presente questionário pretende apurar a evolução dos ginásios Portugueses desde o momento da crise instalada no nosso país até à atualidade. Este estudo realiza-se no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão das Organizações, ramo Gestão de Empresas, da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), sendo subordinada ao tema "Planeamento estratégico para a implementação e abertura de um Ginásio Desportivo".

O questionário é dirigido a administradores responsáveis pelo planeamento estratégico económico da Organização. Tendo um total de 12 questões, o tempo de preenchimento será breve, solicitam-se então respostas com a maior sinceridade visando a clareza do estudo.

O tratamento do questionário será efetuado globalmente, não sendo individualizada qualquer Organização. É também de realçar o anonimato das respostas e confidencialidade dos dados recolhidos.

Leia atentamente cada questão e selecione a resposta que mais se adequa à situação da Organização.

Muito obrigado pela colaboração.

Por favor, identifique o nome do Ginásio para não haver reenvio de e-mail. Obrigado

1. Em termos hierárquicos, o responsável do ginásio (Club Manager) tem formação na área da Gestão ou Gestão de Ginásios e Health Clubs?

- ☐ Sim
☐ Não

2. Considera que o Ginásio tem uma Estratégia definida?

- ☐ Sim
☐ Não

Se respondeu "Não" avance para a pergunta 3.

2.1. Se sim, numa escala de 1 a 4, sendo que 1- Não afetou, 2- Afetou ligeiramente, 3- Afetou bastante e 4- Afetou totalmente, como avalia os efeitos da crise instalada desde 2008?

- ☐ 1 - Não afetou
- ☐ 2 - Afetou ligeiramente
- ☐ 3 - Afetou bastante
- ☐ 4 - Afetou totalmente

3. Considera que a valorização da saúde por parte dos portugueses se reflete numa maior procura no Ginásio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. Neste momento qual o número de clientes do Ginásio?

- ☐ Menos de 100
- ☐ Entre 100 e 300
- ☐ Entre 301 e 500
- ☐ Mais de 500

5. Desde 2008, como se comportou o número de clientes no Ginásio?

- ☐ Diminuiu
- ☐ Manteve-se
- ☐ Aumentou

6. Desde 2008, o Ginásio conseguiu obter margem de lucro?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. A Organização recorre a ferramentas de análise da satisfação dos clientes?

- ☐ Sim
☐ Não

Se respondeu "Não" avance para a pergunta 8.

7.1. Se sim, numa escala de 1 a 4, sendo que 1- Não satisfaz, 2- Satisfaz ligeiramente, 3- Satisfaz e 4- Satisfaz totalmente, como classifica a satisfação das necessidades dos clientes pelos serviços prestados pela Organização?

- ☐ 1- Não Satisfaz
☐ 2- Satisfaz ligeiramente
☐ 3- Satisfaz
☐ 4- Satisfaz totalmente

8. Quais as mensalidades que o Ginásio pratica para livre-trânsito?

- ☐ Até €25
☐ Entre €25,01 e €35
☐ Entre €35,01 e €45
☐ Mais de €45,01

9. Quais as mensalidades que o Ginásio pratica para Offpeak?

- ☐ Não pratica
☐ Até €25
☐ Entre €25,01 e €35
☐ Entre €35,01 e €45
☐ Mais de €45,01

10. O Ginásio dispõe de um espaço próprio para a prática de Crossfit?

- ☐ Sim
☐ Não

11. Considera que a modalidade do Crossfit se poderia tornar uma aposta rentável para a Organização?

☐ Sim

☐ Não

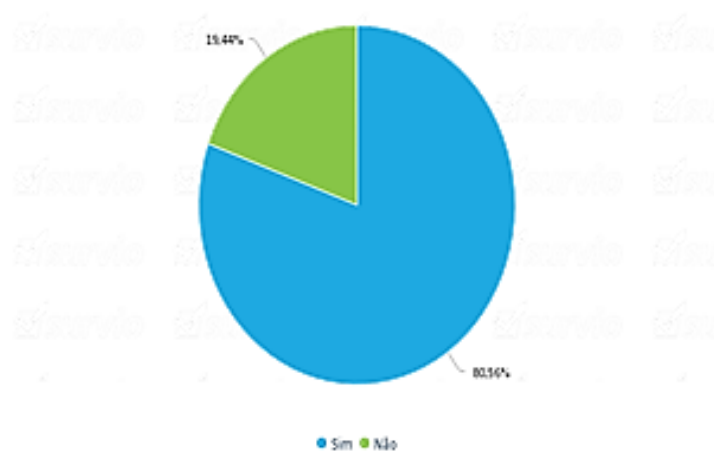
12. De um modo geral, considera o investimento efetuado para a abertura do Ginásio um bom negócio face às expectativas iniciais?

☐ Sim

☐ Não

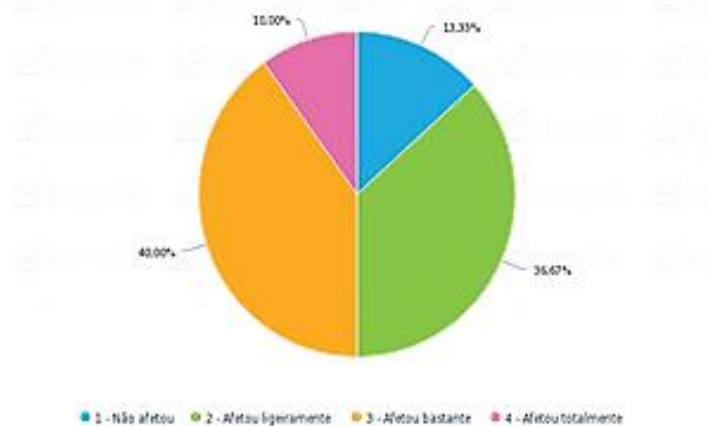
Anexo II – Definição de Estratégia

2. Considera que o Ginásio tem uma Estratégia definida?



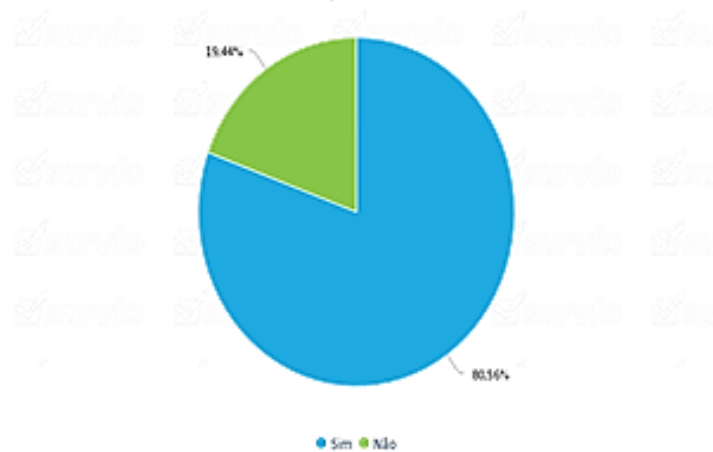
Anexo III – Efeitos crise

2.1. Se sim, numa escala de 1 a 4, sendo que 1- Não afetou, 2- Afetou ligeiramente, 3- Afetou bastante e 4- Afetou totalmente, como avalia os efeitos da crise instalada desde 2008?



Anexo IV – Valorização da saúde

3. Considera que a valorização da saúde por parte dos portugueses se reflete numa maior procura no Ginásio?

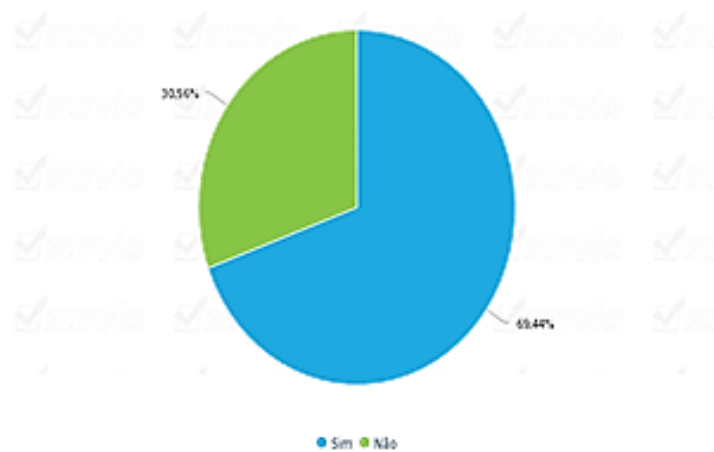


Anexo V – Número clientes



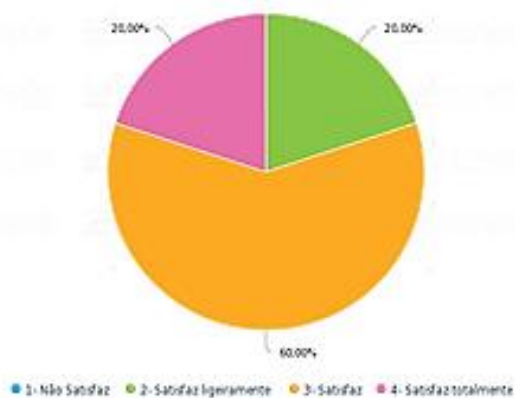
Anexo VI – Ferramentas análise de satisfação

7. A Organização recorre a ferramentas de análise da satisfação dos clientes?



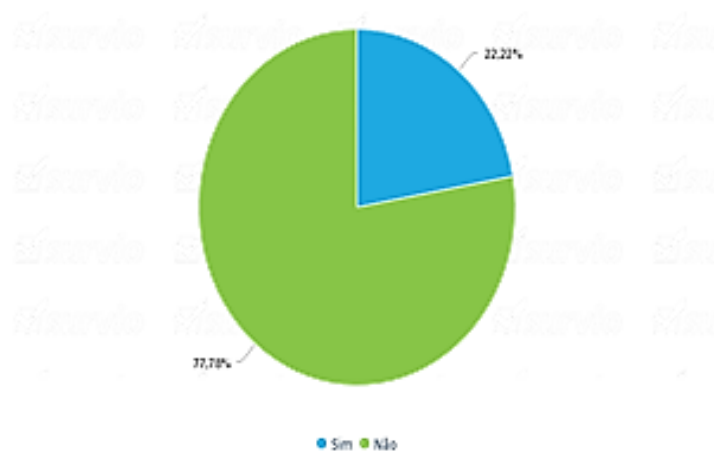
Anexo VII – Nível satisfação clientes

7.1. Se sim, numa escala de 1 a 4, sendo que 1- Não satisfaz, 2- Satisfaz ligeiramente, 3- Satisfaz e 4- Satisfaz totalmente, como classifica a satisfação das necessidades dos clientes pelos serviços prestados pela Organização?



Anexo VIII – Espaço própria para *Crossfi*

10. O Ginásio dispõe de um espaço próprio para a prática de Crossfit?



Anexo IX – População residente Freguesia Foz do Douro

POPULAÇÃO RESIDENTE E DESEMPREGADA (SENTIDO RESTRITO), SEGUNDO A CONDIÇÃO DE PROCURA DE EMPREGO E SEXO, TAXAS DE DESEMPREGO (SENTIDO RESTRITO)												
Zona Geográfica	População desempregada									Taxa de desemprego (%)		
	Total			Procura do 1º emprego			Procura de novo emprego			Em 2011		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Norte	254182	120019	134163	46644	20210	26434	207538	99809	107729	14,47	12,98	16,13
Porto	18879	9851	9028	3665	1881	1784	15214	7970	7244	17,59	18,6	16,61
Aldoar	979	529	450	203	108	95	776	421	355	16,91	17,79	15,99
Foz do Douro	548	269	279	95	50	45	453	219	234	11,01	10,64	11,39
Nevoilide	202	95	107	43	21	22	159	74	85	8,67	7,96	9,41
Freguesia Foz do Douro	1729	893	836	341	179	162	1388	714	674	13,20351		

POPULAÇÃO RESIDENTE ECONOMICAMENTE ACTIVA (SENTIDO RESTRITO) E EMPREGADA, SEGUNDO O SEXO E O RAMO DE ACTIVIDADE E TAXAS DE ACTIVIDADE												
Zona Geográfica	População economicamente activa									Taxa de actividade (%)		
	Total		Empregada									
			Total		Primário	Secundário	Terciário			Em 2011		
	HM	H	HM	H			Total	De natureza social	Relacionados com a actividade económica			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Norte	1756065	924308	1501883	804289	43023	533848	925012	379768	545244	47,59	52,33	43,24
Porto	107331	52974	88452	43123	242	12633	75577	32226	43351	45,17	49	41,98
Aldoar	5788	2974	4809	2445	21	780	4008	1714	2294	45,07	49,21	41,39
Foz do Douro	4977	2528	4429	2259	27	621	3781	1569	2212	45,26	49,59	41,52
Nevoilide	2330	1193	2128	1098	13	318	1797	740	1057	46,43	51,96	41,77
Freguesia Foz do Douro	13095	6695	11366	5802	61	1719	9586	4023	5563	86,8		

Anexo X – Custos aparelhos musculação

	Grupo muscular	Nome	Preço	Qta	Link
Passadeiras	Cardio	Heubozen - Taiga 1.0	5.999,00 €	10	http://www.fitnessboutique.pt/cardio_training/tapete_de_corrida/HEUBOZEN-Ta%C3%AFga-1.0/prod-HEUTA7720.html
		total	59.990,00 €		
Remo	Remo	Concept 2 - Modelo D	1.452,00 €	5	http://www.fitnessboutique.pt/cardio_training/remo/CONCEPT2-Modelo-D,-com-monitor-PM3/prod-CONCONCEPT2.html
		total	7.260,00 €		
Elitica	Elitica	Heubozen X-Pad	2.999,00 €	5	http://www.fitnessboutique.pt/cardio_training/elitica/HEUBOZEN-X-Pad/prod-HEUEG_8523.html
		total	14.995,00 €		
Bicicleta	Bicicleta	Heubozen - Bicicleta Generator	1.249,00 €	5	http://www.fitnessboutique.pt/cardio_training/bicicleta_magetica/HEUBOZEN-Bicicleta-Generator/prod-HEUUG_7020.html
		total	6.245,00 €		

total aparelhos cardiovasculares 88.490,00 €

	Grupo Muscular	Nome	Preço	Qta	Link
Peito	Supino Superior	Heubozen - banco inclinado	899,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/banco-de-musculacao/HEUBOZEN-Banco-inclinado/prod-HEUIT7015C.html
	Supino plano	Heubozen - banco plano	699,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/banco-de-musculacao/HEUBOZEN-Banco-plano-/prod-HEUIT7014B.html
	Supino Inferior	Heubozen - banco declinado	749,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/banco-de-musculacao/HEUBOZEN-Banco-declinado/prod-HEUIT7016.html
	Peito + Ombro	Heubozen - Abertura	2.199,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/peitorais-ombros/HEUBOZEN-Delt%C3%B3ides-e-peitorais/prod-HEUIT9315.html
		total	4.546,00 €		
Ombros	Pressa de Ombro	Heubozen - Press de Ombros	2.499,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/peitorais-ombros/HEUBOZEN-Press-de-ombros/prod-HEUIT9312.html
	Pressa de Deltoides	Heubozen - Press de Deltoides	2.499,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/peitorais-ombros/HEUBOZEN-Press-delt%C3%B3ides-/prod-HEUIT9324.html
		total	4.998,00 €		
Costas	Elevações	Heubozen - Cadeira Romana c/ contra peso	2.499,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/cadeira-romana/HEUBOZEN-Cadeira-romana-com-contra-peso/prod-HEUIT9320C.html
	Lombar	Heubozen - Costas e Lombares	399,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/costas-lombares/HEUBOZEN-Posto-hiperextens%C3%A3o-45%C2%B0/prod-HEUIT7007.html
		total	2.898,00 €		
Pernas	Pressa de Pernas	Bodysolid - press para pernas (Semi-profissional)	1.295,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/coxas-pernas/BODYSOLID-Press-para-pernas/prod-BODLPH1000.html
	Extensora	Heubozen - estensora de pernas	2.199,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/coxas-pernas/HEUBOZEN-Posto-quad%C3%ADceps/prod-HEUIT9305.html
	Reflexora	Heubozen - isquiotibiais	2.299,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/coxas-pernas/HEUBOZEN-M%C3%A1quina-isquiotibiais/prod-HEUIT9306.html
	Abdutor e Adutor	Heubozen - posto adutor e abdutor	2.499,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/coxas-pernas/HEUBOZEN-Posto-abdutor-/adutor/prod-HEUIT9308.html
	Gêmeos	Heubozen - Máquina para gêmeos	2.199,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/coxas-pernas/HEUBOZEN-M%C3%A1quina-para-gemeos/prod-HEUIT9116.html
	Jaula	Bodysolid - Smith Machine Pro-Power Rack GPR378	699,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/smith-machine/BODYSOLID-Jaula-de-squat-Pro-Power-Rack-GPR378/prod-BODGPR378.html
Braços	Bicep Scoot	Heubozen - púlpito para biceps	499,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/biceps-triceps/HEUBOZEN-P%C3%BAlpito-para-b%C3%ADceps/prod-HEUIT7002.html
		total	499,00 €		
Abdominal	Abdominal aparelho	Heubozen - Máquina para abdominais	2.199,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/aparelho_abdominais/HEUBOZEN-M%C3%A1quina-para-abdominais/prod-HEUIT9314.html
		total	2.199,00 €		
total aparelhos			26.330,00 €		

	Grupo Muscular	Nome	Preço	Qta	Link
Multifunções	Multifunções	Heubozen - Jungle Machine 8 postos	12.299,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/aparelho-de-musculacao/HEUBOZEN-Jungle-Machine-8-postos/prod-HEUJUNGLE8.html
		total	12.299,00 €		
total multifunções			12.299,00 €		

	Grupo Muscular	Nome	Preço	Qtd	Link
Barras	Geral	barra olimpica - max 350	149,00 €	3	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/barras-discos-olimpicos-diametro-51mm/BODY-SOLID-Barra-o%C3%A7%C3%A7-dmopica-350kg-cromada/prod-BODLBAF220C.html
	Geral	barra olimpica - max 700	179,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/barras-discos-olimpicos-diametro-51mm/BODY-SOLID-Barra-o%C3%A7%C3%A7-dmopica-700kg/prod-BODOLSPB220.html
	Geral	barra ez olimpica	64,00 €	2	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/barras-discos-olimpicos-diametro-51mm/FITNESS-DOCTOR-Barra-curl-EZ-Olimpica/prod-FITC321.html
		Total	754,00 €		
	Grupo Muscular	Nome	Preço	Qtd	Link
Barras para máquina	Geral	bodysolid - barra tração remo	25,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/acessorios-tracao/BODY-SOLID-Barra-de-tra%C3%A7%C3%A3o-remo-Pro-Grip/prod-BODMB602RG.html
	Geral	fitness doctor - barra direita	29,90 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/acessorios-tracao/FITNESS-DOCTOR-Barra-direita-Pro-Grip/prod-FIT_BRG_01.html
	Geral	fitness doctor - barra dorsal	39,90 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/acessorios-tracao/FITNESS-DOCTOR-Barra-de-tra%C3%A7%C3%A3o-dorsal-multi-grip/prod-FIT_BRG_02.html
	Geral	fitness doctor - corda tricep	24,90 €	2	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/acessorios-tracao/FITNESS-DOCTOR-Corda-para-tr%C3%A7%C3%A7-dceps/prod-FIT_M13_16.html
	Geral	bodysolid - cable handle	19,00 €	2	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/acessorios-tracao/BODY-SOLID-PRO-GRIP-STIRRUP-CABLE-HANDLE/prod-BODMB501RG.html
		Total	182,60 €		
	Grupo Muscular	Nome	Preço	Qtd	Link
halter	Geral	heubozen - hexagonal 2 kg	12,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-2Kg/prod-HEUHALHEX2.html
	Geral	heubozen - hexagonal 4 kg	23,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-4Kg/prod-HEUHALHEX4.html
	Geral	heubozen - hexagonal 6 kg	34,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-6Kg/prod-HEUHALHEX6.html
	Geral	heubozen - hexagonal 8 kg	41,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-8Kg/prod-HEUHALHEX8.html
	Geral	heubozen - hexagonal 10 kg	50,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-10Kg/prod-HEUHALHEX10.html
	Geral	heubozen - hexagonal 12 kg	62,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-12Kg/prod-HEUHALHEX12.html
	Geral	heubozen - hexagonal 14 kg	72,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-14Kg/prod-HEUHALHEX14.html
	Geral	heubozen - hexagonal 16 kg	82,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-16Kg/prod-HEUHALHEX16.html
	Geral	heubozen - hexagonal 18 kg	92,50 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-18Kg/prod-HEUHALHEX18.html
	Geral	heubozen - hexagonal 20 kg	103,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-20Kg/prod-HEUHALHEX20.html
	Geral	heubozen - hexagonal 22 kg	113,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-22Kg/prod-HEUHALHEX22.html
	Geral	heubozen - hexagonal 24 kg	124,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-24Kg/prod-HEUHALHEX24.html
	Geral	heubozen - hexagonal 26 kg	134,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-26Kg/prod-HEUHALHEX26.html
	Geral	heubozen - hexagonal 28 kg	149,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-28Kg/prod-HEUHALHEX28.html
	Geral	heubozen - hexagonal 30 kg	159,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-30Kg/prod-HEUHALHEX30.html
	Geral	heubozen - hexagonal 35 kg	180,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-35Kg/prod-HEUHALHEX35.html
	Geral	heubozne - hexagonal 40 kg	205,00 €	1	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/halteres/HEUBOZEN-Par-de-halteres-hexagonais-em-borracha-40Kg/prod-HEUHALHEX40.html
		Total	1.636,40 €		
	Grupo Muscular	Nome	Preço	Qtd	Link
Discos	Geral	Fitness Doctor - Disco 2,5 KG	7,50 €	8	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/barras-discos-olimpicos-diametro-51mm/FITNESS-DOCTOR-Disco-olimpico-2,5-kg-em-borracha/prod-FITA104K25.html
	Geral	Fitness Doctor - Disco 5 KG	15,00 €	12	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/barras-discos-olimpicos-diametro-51mm/FITNESS-DOCTOR-Disco-olimpico-5-kg-em-borracha/prod-FITA104K5.html
	Geral	Fitness Doctor - Disco 10 KG	30,00 €	12	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/barras-discos-olimpicos-diametro-51mm/FITNESS-DOCTOR-Disco-olimpico-10-kg-em-borracha/prod-FITA104K10.html
	Geral	Fitness Doctor - Disco 20 KG	60,00 €	10	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/barras-discos-olimpicos-diametro-51mm/FITNESS-DOCTOR-Disco-olimpico-20-kg-em-borracha/prod-FITA104K20.html
	Geral	Fitness Doctor - Disco 25 KG	75,00 €	8	http://www.fitnessboutique.pt/barra_disco_haltere/barras-discos-olimpicos-diametro-51mm/FITNESS-DOCTOR-Disco-o%C3%A7%C3%A7-dmopico-25-kg-em-borracha-preto/prod-FITA104K25.html
		Total	1.800,00 €		
	Grupo Muscular	Nome	Preço	Qtd	Link
Suporte halteres	Geral	heubozen suporte para 18 halteres	399,00 €	2	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/suportes-discos-halteres/HEUBOZEN-Suporte-para-18-Halteres/prod-FITRSH86034.html
	Geral	heubozen suporte discos	199,00 €	2	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/suportes-discos-halteres/HEUBOZEN-Suporte-para-discos-o%C3%A7%C3%A7-dmopicos-51mm/prod-HEUSUPDISQUE.html
		Total	1.196,00 €		
	Grupo Muscular	Nome	Preço	Qtd	Link
Outros	Geral	Grapos para barra de 51 mm	15,00 €	10	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/acessorios/BODY-SOLID-Grapos-para-barra-de-d%C3%A2metro-51-mm%C3%A7-dmopicos/prod-BODOC06.html
	Geral	tapete	8,00 €	10	http://www.fitnessboutique.pt/cardio_training/acessorio/GVG-SPORT-New-Pratigym/prod-GVGG100PV2.html
	Geral	bola medicinal 55 cm	9,95 €	3	http://www.fitnessboutique.pt/cardio_training/bola-medicinal-e-bola-fitness/FITNESSBOUTIQUE-Gym-Bal-55-cm/prod-FITGYMBALL55.html
	Geral	Banco heubozen - multi F5	349,00 €	3	http://www.fitnessboutique.pt/musculacao/banco-de-musculacao/HEUBOZEN-Banco-Multi-F5/prod-HEUF5.html
		Total	1.306,85 €		

Anexo XI – Recursos Humanos

Informações; i; essoras;	Formas Recrutamento	Perfil		E
		Boa fluência e dicação verbal;		
		Capacidade de lidar com clientes;		
		Capacidade de organização, responsabilidade e paciente;		
tactos	Divulgação das vagas através do contacto com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	Boa apresentação;		Licenciatura em Cier
		Aptidão para aulas individuais e de grupo;		
		Pessoa dinâmica, social e responsável;		
		Capacidade de comunicação, organização e de atenção		
to da sala; tivos do cliente rainer	Divulgação das vagas através do contacto com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	Aptidão para aulas individuais e de grupo;		Aptidão pe
		Pessoa dinâmica, social e responsável;		
		Capacidade de comunicação, organização e de atenção		
onsoante os	Divulgação das vagas através do contacto com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	Pessoa com capacidade de observação, dinâmica e social		Formação ao n
		Capacidade de auto-motivação, atitude positiva e foco nos resultados		
		Boa capacidade de raciocínio e de autonomia;		
		Habilidade em trabalhos manuais;		
idade de todos ganização edimentos crutamento e poradores e salho; s férias, dos mentar, face à as definidas; e salários e	Divulgação das vagas através do contacto com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	Capacidade de liderança, espírito de equipa e boa capacidade de comunicação;		Licenciatura na ár
		Foco no cliente e objetivos organizacionais;		
		Boa capacidade de adaptação;		
e gestão de de tratamento	Divulgação das vagas através do contacto com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	Apresentação cuidada		Form
		Boa capacidade de relacionamento		
		Capacidade de diagnóstico e de adaptação às necessidades do cliente;		
	Divulgação das vagas através do contacto com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	Capacidade de comunicação, organização e planeamento		Formação na ár
		Capacidade e gosto pelo trabalho em equipa		
		Pessoa dinâmica, social e responsável;		

Anexo XII – Simulação financiamento



SIMULADOR DE CRÉDITO COMERCIAL

Capital	300.000,00 €	Comissão de abertura (inclui imposto de selo):	1.040,00 €
Prazo	120 meses	Imposto de selo sobre a utilização de capital:	1.800,00 €
Periodicidade Prest.	Mensal		
Tipo de Taxa	Indexada		
Euribor 3 meses	0,250 %		
Spread	7,000 %	Taxa Anual Efectiva (TAE)	7,577 %
Taxa Nominal (TAN)	7,250 %	Taxa Anual Efectiva Global (TAEG)	8,040 %

Período	Capital em Dívida	Amortização de Capital	Juros	Imposto de Selo s/Juros	Prestação (Capital, Juros e Imposto de Selo s/Juros)
1	300.000,00 €	1.709,53 €	1.812,50 €	72,50 €	3.594,53 €
2	298.290,47 €	1.719,86 €	1.802,17 €	72,09 €	3.594,12 €
3	296.570,61 €	1.730,25 €	1.791,78 €	71,67 €	3.593,70 €
4	294.840,36 €	1.740,70 €	1.781,33 €	71,25 €	3.593,28 €
5	293.099,65 €	1.751,22 €	1.770,81 €	70,83 €	3.592,86 €
6	291.348,43 €	1.761,80 €	1.760,23 €	70,41 €	3.592,44 €
7	289.586,63 €	1.772,45 €	1.749,59 €	69,98 €	3.592,01 €
8	287.814,19 €	1.783,15 €	1.738,88 €	69,56 €	3.591,59 €
9	286.031,03 €	1.793,93 €	1.728,10 €	69,12 €	3.591,16 €
10	284.237,11 €	1.804,77 €	1.717,27 €	68,69 €	3.590,72 €
11	282.432,34 €	1.815,67 €	1.706,36 €	68,25 €	3.590,29 €
12	280.616,67 €	1.826,64 €	1.695,39 €	67,82 €	3.589,85 €
13	278.790,03 €	1.837,67 €	1.684,36 €	67,37 €	3.589,41 €
14	276.952,36 €	1.848,78 €	1.673,25 €	66,93 €	3.588,96 €
15	275.103,58 €	1.859,95 €	1.662,08 €	66,48 €	3.588,51 €
16	273.243,63 €	1.871,18 €	1.650,85 €	66,03 €	3.588,07 €
17	271.372,45 €	1.882,49 €	1.639,54 €	65,58 €	3.587,61 €
18	269.489,96 €	1.893,86 €	1.628,17 €	65,13 €	3.587,16 €
19	267.596,10 €	1.905,30 €	1.616,73 €	64,67 €	3.586,70 €
20	265.690,79 €	1.916,82 €	1.605,22 €	64,21 €	3.586,24 €
21	263.773,98 €	1.928,40 €	1.593,63 €	63,75 €	3.585,78 €
22	261.845,58 €	1.940,05 €	1.581,98 €	63,28 €	3.585,31 €
23	259.905,53 €	1.951,77 €	1.570,26 €	62,81 €	3.584,84 €
24	257.953,76 €	1.963,56 €	1.558,47 €	62,34 €	3.584,37 €
25	255.990,20 €	1.975,42 €	1.546,61 €	61,86 €	3.583,90 €
26	254.014,78 €	1.987,36 €	1.534,67 €	61,39 €	3.583,42 €
27	252.027,42 €	1.999,37 €	1.522,67 €	60,91 €	3.582,94 €
28	250.028,06 €	2.011,45 €	1.510,59 €	60,42 €	3.582,45 €
29	248.016,61 €	2.023,60 €	1.498,43 €	59,94 €	3.581,97 €
30	245.993,01 €	2.035,82 €	1.486,21 €	59,45 €	3.581,48 €
31	243.957,19 €	2.048,12 €	1.473,91 €	58,96 €	3.580,99 €
32	241.909,07 €	2.060,50 €	1.461,53 €	58,46 €	3.580,49 €
33	239.848,57 €	2.072,95 €	1.449,09 €	57,96 €	3.579,99 €
34	237.775,62 €	2.085,47 €	1.436,56 €	57,46 €	3.579,49 €
35	235.690,15 €	2.098,07 €	1.423,96 €	56,96 €	3.578,99 €
36	233.592,08 €	2.110,75 €	1.411,29 €	56,45 €	3.578,48 €
37	231.481,34 €	2.123,50 €	1.398,53 €	55,94 €	3.577,97 €
38	229.357,84 €	2.136,33 €	1.385,70 €	55,43 €	3.577,46 €
39	227.221,51 €	2.149,23 €	1.372,80 €	54,91 €	3.576,94 €
40	225.072,28 €	2.162,22 €	1.359,81 €	54,39 €	3.576,42 €
41	222.910,06 €	2.175,28 €	1.346,75 €	53,87 €	3.575,90 €
42	220.734,77 €	2.188,43 €	1.333,61 €	53,34 €	3.575,38 €
43	218.546,35 €	2.201,65 €	1.320,38 €	52,82 €	3.574,85 €
44	216.344,70 €	2.214,95 €	1.307,08 €	52,28 €	3.574,31 €
45	214.129,75 €	2.228,33 €	1.293,70 €	51,75 €	3.573,78 €
46	211.901,42 €	2.241,79 €	1.280,24 €	51,21 €	3.573,24 €
47	209.659,63 €	2.255,34 €	1.266,69 €	50,67 €	3.572,70 €
48	207.404,29 €	2.268,96 €	1.253,07 €	50,12 €	3.572,15 €
49	205.135,33 €	2.282,67 €	1.239,36 €	49,57 €	3.571,61 €
50	202.852,66 €	2.296,46 €	1.225,57 €	49,02 €	3.571,05 €
51	200.556,19 €	2.310,34 €	1.211,69 €	48,47 €	3.570,50 €
52	198.245,85 €	2.324,30 €	1.197,74 €	47,91 €	3.569,94 €
53	195.921,56 €	2.338,34 €	1.183,69 €	47,35 €	3.569,38 €
54	193.583,22 €	2.352,47 €	1.169,57 €	46,78 €	3.568,81 €
55	191.230,75 €	2.366,68 €	1.155,35 €	46,21 €	3.568,25 €
56	188.864,08 €	2.380,98 €	1.141,05 €	45,64 €	3.567,67 €
57	186.483,10 €	2.395,36 €	1.126,67 €	45,07 €	3.567,10 €
58	184.087,74 €	2.409,83 €	1.112,20 €	44,49 €	3.566,52 €
59	181.677,90 €	2.424,39 €	1.097,64 €	43,91 €	3.565,94 €
60	179.253,51 €	2.439,04 €	1.082,99 €	43,32 €	3.565,35 €

Anexo XIII – Simulação do seguro

M005_A_10/08 (06/2014)

redefinimos / standards

Commercialis®

RELATÓRIO DE SIMULAÇÃO

NOME DO TOMADOR DO SEGURO: tripla forma lda
 LOCAL DE RISCO: matosinhos
 CÓDIGO POSTAL: 4450 - MATOSINHOS
 INÍCIO: 26-09-2014 TERMO: 26-09-2015
 CONCELHO: 117 - Matosinhos
 ACTIVIDADE: 69380 - INSTALAÇÕES GIMNODESPORTIVAS
 OBJECTO SEGURO: 2 - Recheio
 SEGMENTO: 13 - Diversos
 FORMA DE PAGAMENTO: 1 - Anual
 DÉBITO EM CONTA: N

COBERTURAS BASE

119 PROTECÇÃO JURÍDICA (DEFESA E RECLAMAÇÃO)
 120 ASSISTÊNCIA AO ESTABELECIMENTO

CAPITAL	TAXA	PRÉMIO
€ 200.000,00	2,65%	€ 530,00
		€ 4,20
		€ 2,87

COBERTURAS COMPLEMENTARES

102 TEMPESTADES
 103 INUNDAÇÕES
 301 RISCOS ELÉCTRICOS

CAPITAL	TAXA	PRÉMIO
€ 200.000,00	0,1%	€ 20,00
€ 200.000,00	0,25%	€ 50,00
€ 1.000,00	3,6%	€ 3,60

DESCONTOS

CAPITAL ELEVADO - 10%

Simulação realizada por: 48901

em 26-09-2014 10:49:19

AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A.

Sede: Rua Gonçalo Sampaio, 39, Apart. 4076, 4002-001 Porto, Tel. 22 608 1100, Fax 22 608 1136

Matricula / Pessoa Colectiva N.º 503 454 109. Conservatória de Registo Comercial do Porto. Capital Social 36.670.805 Euros

AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A.

Sede: Rua Gonçalo Sampaio, 39, Apart. 4076, 4002-001 Porto, Tel. 22 608 1100, Fax 22 608 1136

Matricula / Pessoa Colectiva N.º 503 454 109. Conservatória de Registo Comercial do Porto. Capital Social 36.670.805 Euros

AXA Portugal, Companhia de Seguros de Vida, S.A.

Sede: Edifício AXA, Av. do Mediterrâneo, 1, Parque das Nações, Apart. 1353, 1058-801 Lisboa, Tel. 21 350 6100, Fax 21 350 6136

Matricula / Pessoa Colectiva N.º 502 220 473. Conservatória de Registo Comercial de Lisboa. Capital Social 10.000.000 Euros



redefinimos / standards

PRÉMIO	JUROS FRACC.	APÓLICE	INEM	SNB	SELO
€ 557,67	€ 0,00	€ 1,25	€ 0,01	€ 21,80	€ 50,30
					VALOR TOTAL A PAGAR
					€ 631,03

NOTAS:

A presente simulação tem carácter meramente informativo, não vinculando a AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A., estando sujeita à sua aceitação.

A presente simulação é válida durante 30 dias a contar da data da sua realização, ou no limite até 31 de Dezembro do corrente ano, estando os seus pressupostos sujeitos a confirmação por parte da AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A.

A celebração de um contrato de seguro dependerá sempre do preenchimento da Proposta de Seguro.

Simulação realizada por: 48901

em 26-09-2014 10:49:19

AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A.

Sede: Rua Gonçalo Sampaio, 39, Apart. 4076, 4002-001 Porto. Tel. 22 608 1100. Fax 22 608 1136

Matrícula / Pessoa Colectiva N.º 503 454 109. Conservatória de Registo Comercial do Porto. Capital Social 36.670.805 Euros

AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A.

Sede: Rua Gonçalo Sampaio, 39, Apart. 4076, 4002-001 Porto. Tel. 22 608 1100. Fax 22 608 1136

Matrícula / Pessoa Colectiva N.º 503 454 109. Conservatória de Registo Comercial do Porto. Capital Social 36.670.805 Euros

AXA Portugal, Companhia de Seguros de Vida, S.A.

Sede: Edifício AXA, Av. do Mediterrâneo, 1, Parque das Nações, Apart. 11603, 1050-803 Lisboa. Tel. 21 350 6100. Fax 21 350 6136

Matrícula / Pessoa Colectiva N.º 502 220 473. Conservatória de Registo Comercial de Lisboa. Capital Social 10.000.000 Euros